جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر التحليل البيئي في تحديد الخيارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الفوسفات الأردنية

إعداد الطالبة
منتهى محمد الحمادين

إشراف
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة يوسف

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة
جامعة مؤتة، 2013

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة منتهى محمد الحمادين الموسومة بـــ:

أثر التحليل البيئي في تحديد الخيارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الفوسفات الأردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2013/03/07	مشرفاً ورئيساً
أ.د. خالد يوسف الزعبي		2013/03/07	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2013/03/07	عضواً
د. كامل محمد الحواجره		2013/03/07	عضواً

عميد الدراسات العليا
أ.د. عبدالفتاح خليفات

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

إلى من كان لهُ الفضل في تنشأتي وتعليمي والدي العزيز.......... لهُ مني الدعاء بطول العمر.

إلى والدتي الغالية .... لها مني الدعاء بالصحة.

إلى رفيق دربي وشريكي في السراء والضراء ...... زوجي الغالي.

إلى أخواني .... لهم مني الدعاء بالتوفيق.

إلى أخواتي هند ونهاد وسعاد وتوزلا ونسرين.

إلى زهرة الحياة أبنائي الأعزاء محمد ولجين ونقاء الروح ....

إلى صديقاتي وكل من يحبني ....

أهدي ثمرة جهدي

منتهى محمد الحمادين

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد....

يسعدني أن أتقدم في نهاية هذه المرحلة العلمية بالشكر الخاص والتقدير العالي إلى أستاذي الفاضل الدكتور حلمي شحاده على جهوده المستمرة طيلة إشرافه على هذه الرسالة إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، أشكره جزيل الشكر.

كما ويشرفني أن أتقدم بالشكر والاحترام، إلى لجنة المناقشة الموقرة المؤلفة من الاستاذ الدكتور خالد الزعبي ، والدكتور محمد المحاسنه والدكتور كامل الحواجرة على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه لما لملاحظاتهم الايجابية، وآرائهم الرشيدة أثر في تحسين جودة هذا الجهد شكلاً ومضموناً.

كما أقدم شكري وتقديري إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة، لأعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور سليمان الحسنات لما قدمه لي من مساعده .

والله الموفق.

منتهى محمد الحمادين

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر التحليل البيئي على تحديد الخيارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الفوسفات الأردنية

منتهـــى محمد الحمادين

جامعـــة مؤتـــة، 2013

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التحليل البيئي في تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها(220) موظف إداري تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.17) لتحليل بيانات الاستبانة، واعتماداً على المتوسطات الحسابية ، وتحليل الإنحدار لإختبار صلاحية النموذج وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. إن مستوى تصورات المبحوثين نحو(التحليل البيئي ، وتحديد الخيارات الإستراتيجية) قد جاءت بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تصورات المبحوثين للتحليل البيئي ، في تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعود لمتغيرات(النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي).

وأوصت الدراسة على أن تبقى شركة الفوسفات الأردنية على هذا النهج من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي استمرار واستقرار الشركة ومقدرتها على مواجهة التحديات والتغييرات المستمرة .

Abstract

The impact of environmental analysis on determining strategic Altrnative: field study in the Jordanian Phosphate Company

Montaha Mohamed Al-Hamden
2013 ،Mu'ta University

This study aimes at identifing the impact of environmental analysis in determining strategic altrnative in the Jordanian Phosphate Company . To achieve the goals of this study، a questionnaire is developed as an instrument to collect data. A sample was chosen randomly using simple random sampling method. The sample was (220) administraive staff . The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.17) is used to analyze the data، The study has reached upon the following Results:

1. The respondents perceptions of which level of the (internal and external environmental analysis and strategic altrnative) was moderatel.
2. The study has found a statistically significant effect for the respondents perceptions of environmental analysis، strategic choices in the Jordan Phosphate Company.
3. The study has not found significant differences in the perceptions of respondents in Jordan phosphate company to strategic choices of variables (gender، age، qualification and job level).

The study recommended that the Jordan phosphate company preseve the way of environmental analysis to avoid the challenges and changes in its external and internal environment

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تواجه إدارة المنظمة العديد من التحديات منها تعدد الأهداف، وكذلك التغيّرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التغيّرات فبعد تحديد المنظمة لرؤيتها ووضع الأهداف التي ستعمل على تحقيقها لا بد من دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، ويصبح من الممكن أن تطرح مساراتها الإستراتيجية التي يمكن الإختيار من بينها بشكل يوضح الحركة المستقبلية للمنظمة.

لذلك أصبح لزاماً على المنظمة امتلاك القدرة على تشخيص أبعاد بيئتها الداخلية وابعاد بيئتها الخارجية، وحصر ما يمكن أن يشكل نقاط قوة(سواء تعلق الأمر بالموارد التي تمتلكها المنظمة أو المهارات التي اكتسبتها نتيجة مزاولة نشاط معين والإمكانيات الفنية والإدارية) وترجمتها إلى عوامل تفوّق يمكن إستغلالها للتوجه نحو الوضع الأفضل المرغوب فيه، وهذا يتطلب إدراك العلاقة بين عملية التحليل البيئي والخيار الإستراتيجي.

ولما كانت شركة الفوسفات الأردنية تحتل أهمية كبيرة في الإقتصاد الوطني، كونها واجهةٌ تنافسية للصناعات الأردنية في الأسواق العربية والعالمية، فكان لزاماً أن تتوجه جهود بحثية لتحليل أوضاع هذه المنظمة وجاءت فكرة هذه الدراسة التي تتناول قطاعاً صناعياً إستخراجياً هاماً من حيث مساهمته في الناتج القومي الإجمالي ونسبة الصادرات ونسبة العمالة، معتمدين في ذلك على تحليل أثر قوى البيئة (الداخلية والخارجية) على الخيار الإستراتيجي.

2.1 مشكلة الدراسة:

تسعى شركة الفوسفات الأردنية كغيرها من المنظمات إلى تبني إستراتيجيات للنهوض في كافة مجالات الحياة من خلال التنبؤ بالمستقبل، والإستعداد له، فالعالم

يشهد تغيرات مستمرة وسريعة، وهذا كلُه قد يؤثر إيجاباً، أو سلباً على المنظمة، حيثُ أن عدم استثمار نقاط القوة التي تمتلكها في وضع خياراتها الإستراتيجية بالشكل الأمثل سيؤدي إلى عدم تعزيز الوضع القائم أو أن تدفع بنفسها بإتجاه الوضع الأفضل المرغوب.

وعلية فأن مشكلة هذه الدراسة تكمن في عدم معرفة أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي في تحديد الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها شركة الفوسفات الأردنية لما لأهمية التحليل البيئي كعملية مستمرة وهامة عند تحديد الخيارات الإستراتيجية الفعالة والمناسبة.

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دراسة وتحليل البيئة وتأثيرها على الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية لما لدورها المميز والفاعل في الاقتصاد الوطني الأردني وتطويره ومن الدلائل التي تعبر عن أهمية الدراسة ما يلي:

1. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه والمتعلق بدراسة أثر التحليل البيئي وتحديد الخيارات الإستراتيجية وتجدر الإشارة إلى قلة الدراسات المحلية المتعلقة بهذا الموضوع وتحديداً في الشركات الإستخراجية الأردنية.
2. أن تبني الخيارات الإستراتيجية ازداد في الفترة الأخيرة وأصبح مطلب في المنظمات المختلفة لتأثيره على إنتاجيتها واستمرارها وتنافسيتها.
3. توجيه انتباه المخططين والمدراء في شركة الفوسفات الأردنية إلى أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة بما يخدم الشركة.
4. تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة لدى شركة الفوسفات الأردنية.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تطوير إطار نظري فكري حول التحليل البيئي الداخلي والخارجي وتحديد الخيارات الإستراتيجية.
2. تعرف مستوى تصورات المبحوثين لأهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي في شركة الفوسفات الأردنية.
3. التعرف على تصورات المبحوثين لأهمية تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية.
4. تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي) في تصورات المبحوثين نحو درجة ممارسة التحليل البيئي الداخلي والخارجي ومستوى تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية.
5. معرفة أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي على تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية.
6. إمكانية التوصل إلى جملة من التوصيات بناءاً على نتائج الدراسة والمناسبة للمسؤولين في شركة الفوسفات الأردنية من أجل مساعدتهم في تبني خيارات إستراتيجية مناسبة.

5.1 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لمستوى التحليل البيئي الداخلي والخارجي في شركة الفوسفات الأردنية؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين لأهمية تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) في تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) في إستراتيجية النمو (التوسع) في شركة الفوسفات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) في إستراتيجية الإستقرار (الثبات) في شركة الفوسفات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) في إستراتيجية الإنكماش (التراجع) في شركة الفوسفات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

7.1 مصطلحات الدراسة:

أ. المتغيرات المستقلة:

التحليل البيئي: بأنه استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الإستراتيجين للتعرف على العوامل الإستراتيجية التي تحدد مستقبل المنظمة (السالم،25:2005) ويتكون المتغير من الأبعاد التالية:

1. **تحليل البيئة الداخلية:** معرفة العوامل الداخلية التي تقع ضمن سيطرة المنظمة والمتمثلة بنقاط القوة والتي تؤثر إيجابياً على نشاطات وأهداف المنظمة كإمكاناتالمنظمة المادية وال بشرية ونقاط الضعف التي تؤثر على نشاطات المنظمة كضعف هذه الموارد(المغربي،80:2006).

2. **تحليل البيئة الخارجية:** عملية استكشاف للعوامل الخارجية للمنظمة ، والمتمثلة بالفرص وهي العوامل التي تصب في مصلحة المنظمة كالدعم الحكومي والتهديدات وهي العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً على أداءالمنظمة كالمؤشرات الإ قتصادية السلبية(بن حبتور،57:2004).

ب . المتغير التابع:

الخيار الإستراتيجي: أحد المفاهيم الإدارية التي تنطوي على إرشاد متخذي القرار في المنظمة ويحكم تنفيذ الأعمال ويساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية في المنظمة (الصيرفي، 152:2008). ويشمل الأبعاد التالية:

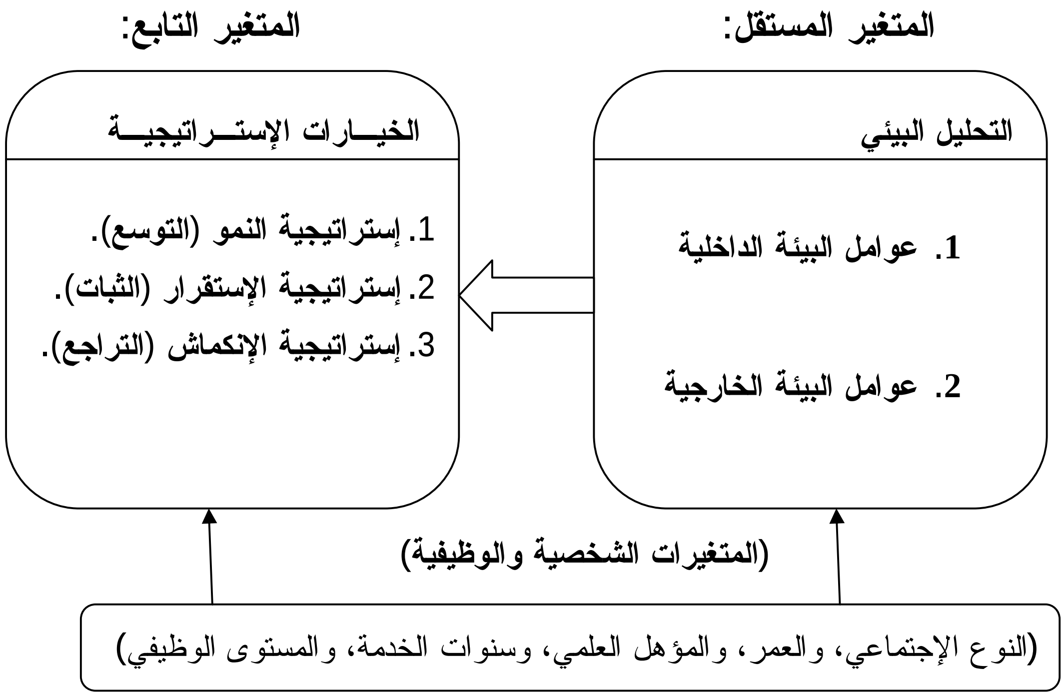
1. **النمو(التوسع):** يتمثل في زيادة الحصة السوقية للمنتجات في الأسواق الحالية عن طريق عرض المنتجات بأسعار تشجيعية (العارف،290:2009).
2. **الإستقرار(الثبات):** الإستمرار بالإستراتيجية السابقة حيث تحتفظ المنظمة بمسارها القائم ويتم استخدامها حتى لا يتم تحمل مخاطر جديدة وناتجة عن ضعف التخطيط الإستراتيجي وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية الناشئة عن الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا(الصميدعي،110:2007).

3. **إستراتيجية الإنكماش(التراجع):** وهو أن تسعى المنظمة عند فشلها في تحقيق أهدافها وفقاً للإستراتيجية الحالية إلى الإعتماد على تقليص حجم عملياتها(بن حبتور،283:2004).

8.1: أنموذج الدراسة :

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

دراسة (الزعبي،2002)، دراسة(شاكر،2001)

9.1: حدود الدراسة :

1. إن الحدود الزمانية لهذه الدراسة تتوقف عند المدة التي أجريت فيها من 2012\3\31 م – 2013\2\20 م.
2. تتحدد الدراسة مكانياً في شركة الفوسفات الأردنية التي تقع في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2التحليل البيئي:

المنظمة التي تعمل في ظل النظام المفتوح يجب عليها القيام بعملية التحليل البيئي، حيث يساعدها في توفير نظام إنذار مبكر من أجل الإستعداد الأمثل لمواجهة التهديدات قبل ظهورها بوقت مناسب، وبالتالي تصميم إستراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثارهُ السلبية على عمليات المنظمة أو تحويلهُ إلى إيجابيات بإتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والقدرة على استغلال الفرص المتاحة لصالح الشركة واستغلال نقاط القوة وتخطي نقاط الضعف.

وتعتبر عملية التحليل البيئي من الأسس التي يتم إعتمادها لإختيار الإستراتيجية المناسبة إذ تهتم بدراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها، وذلك بهدف الوصول إلى مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية تعرف الفرص المتاحة لها التي يمكن إغتنامها تعرف كذلك التهديدات المحتملة.

وتمثل البيئة كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنشأة سواءً كان في الإمكـــان لتحكم فيها والسيطرة عليها أم لا ، ويتوقف نجاح المنشأة إلى حد كبير على دراستها للعوامل البيئية والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها (المغربي وغربية،116:2006)

ويعرف كل من (Narayanan & Nath, 1993 : 197) أن التحليل البيئي يكمن في العمليات التي يطور بواساطتها المديرون الإستراتيجيون فهماً للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل، ويعتبر التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي هو الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها.

ويرى (أبو قحف،113:2004: أ) أن التحليل البيئي "هو أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإ ستراتيجيةوهو أحد المدخلات الأ ساسية في بناء وتصميم الإستراتيجية أو على الأقل في تنمية بدائل التصرف الإستراتيجي بصفة عامة".

ويُعرّفه جنكس ودزني (Jennings & Disney, 2006:598) على أنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها .

ويرى(طه،373:2007) أن التحليل البيئي عملية تقييم عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، سواء كانت البيئة الصناعية التنافسية كالعملاء، والموردين، والمنافسين . أما البيئة العامة (الخارجية)، كالظروف والاوضاع الاقتصادية، المناخ السياسي، التشريعات واللوائح الحكومية، وغيره .

ويعتبر تحليل البيئة التي تعيشها المنظمة في الماضي والوقت الحاضر بتف اصيلها من أهم المراحل في بناء خطتها الإستراتيجية ، لان هذا التحليل ما هو إلا " أداة لأجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها (الكرخي، 145:2009).

إن للهف من وراء تحليل الـ بيئة والاختيار هو تحديد مختلف البدائل التي تساعد الشركة على تحقيق رسالتها وأهدافها تعد استراتيجيات الشر كة الحالية وأهدافها ورسالتها بالإضافة إلى معلومات المراجعة الخارجية والداخلية أساس توليد الاستراتيجيات البديلة وتقييمها (العارف،233:2001) .

وتعرف الدراسة الى أن التحليل البيئي هو أن تستطيع الشركة فهم بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أداء أفضل.

أهمية دراسة التحليل البيئي :

أن بيئة المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة وتحكمها سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية فإن تحليل كل هذه المفاصل يجعل المنظمة قادرة على تشخيص القوي من الضعيف من آليات عملها، وبذلك تستطيع توظيف النافع

والكفء منها في عملها القادم وتجنب واستبعاد الاساليب أو الآليات التي لم تعد تتناسب مع تطور المنظمة وتوجهاتها المستقبلية (الكرخي، 2009:145) .

تعتبر بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المنظمة، ذلك أن الأعمال اليوم أصبحت تتسم بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الافراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والإجتماعية وما تلتزم به من إتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد (سامي،2007 :33).

وعند دراسة البيئة التي تحيط بالمنظمة لا بد من القاء نظرة على خصائص بيئة المنظمة التي تساعد على دراستها وسهولة تحليلها هي (الكرخي،2009:-146 147):

1. حدود البيئة بمعنى أن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة .
2. التفرد حيث تختلف بيئة كُل منظمة عن المنظمات الأخرى فبالرغم من إشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى .
3. تّغير البيئة وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كُل منظمة عوامل متقلبة لا ثبات فيها وأن بعضها يمكن قياسة والبعض الآخر لا يمكن قياسة .
4. صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة حيث أن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليست من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيميائية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها ،فإن ما يحكم بيئة المنظمة هو متغيرات إجتماعية وإقتصادية من الصعوبة في كثير من الاحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر .
5. التأثير المتداخل للمتغيرات وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كُل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الآخرى .

6. خضوع المنظمة لآثار البيئة حيث لا يمكن لأي منظمة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى ادائها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة .
7. فعالية آثار البيئة حيث تختلف منظمة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها .

خطوات التحليل البيئي :

أن هناك عدداً من الخطوات للقيام بعملية التحليل البيئي وتتمثل في الآتي (**أبو قحف**،114:2004،أ):

1. تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحتوية من متغيرات.
2. التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها وتحديد طرق وأساليب جمعها.
3. تحديد وأختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية العامة والخاصة (التنافسية) .
4. القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للأستخدام وبناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الاستراتيجية .

أدوات تحليل البيئة الكلية : تحليل S.W.O.T:

ويعد نموذج S.W.O.T أشهر نماذج التحليل وهو اختصار لأربعة كلمات هي نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats(المغربي و غريبة،6:2006).

1. جوانب القوة:

وهي عبارة عن أوجة متعددة من الكفاءات المتوافرة للشركة والتي تسهم بشكل ايجابي في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة للشركة بكفاءة الموارد المالية وتوافر الكفاءات الإدارية والتنظيمية وانخفاض تكاليف الانتاج ووجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات وقدرة عالية على المنافسة، وتحقيق ميزة

تنافسية عالية، وامتلاك الشركة لجودة عالية، واسماً بارزاً وسمعة قوية، وتكنولوجيا مثالية(الدوري،2005 :155)

2. **جوانب الضعف:**

وقد تم تعريفها من قبل كل من (Vince& Higgins) بأنها أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل العميل في تحقيق أهدافه، فيما حدد(Thompson) بأنها تمنع العميل من تحقيق الميزة التنافسية(الغالبي وإدريس،2007:326) .

3. **جوانب الفرص:**

هي وقائع موجوده في مكان او قطاع معين من السوق خلال فتره زمنيه محدده والتي تنتج اذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح فوائد ماديه وغير ماديه لمنظمة الاعمال. ان محددات الفرص هي الزمان والمكان والفعل الصحيح القادر على استثمار الفرصه والتقاطها قبل ان تكون في متناول تأثير المنظمات الاخرى الموجوده في السوق. فالفرص في ميدان الاعمال لا تولد من فراغ وانما تظهر في ضوء تغيرات في اوضاع الاسواق والتكنولوجيا، أي: ظهور اسواق جديده او امكانية تطوير تكنولوجيا جديده وتطبيقها وتصنيع منتجات وخدمات ذات نوعية عاليه (ياسين، 104:2010) .

أما (الشمراني،7:2006) فيرى أنها تمثل الاتجاهات المطلوبة والمرغوبة في بيئة المؤسسة.

4. **جوانب التهديد:**

ويعرفها (Barney & Griffin, 2003:133) بأنها الأحداث والظواهر في البيئة التي تقف عائقاً أمام المنظمة لتحقيق أداء اقتصادي أفضل أو على الأقل المحافظة عليه.

كما ويعرفها (ياسين،103:2010) أنها كل الاحداث المحتملة والمعقولة ظهرت تسبب ضرراً للمنظمة.

ويعد تحليل S.W.O.T أحد أدوات استخدام التحليل البيئي بقسميه الـداخلي والخارجي ويساعد متخذي القرارات في اختيارهم الاستراتيجية المناسبة (الشمراني، 7:2006).

وكما يرى (ياسين، 101:2010) أن التحليل هو أداة مفيدة لتحليل الوضـع العام للمنظمة على أساس عناصر القوةوالضعف والفـرص والتهديـدات . هـذا المدخل يحاول إقامة موازنة بين عناصر القوه والضعف الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية . والعمل على تمييـز جميـع العوامـل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف.

إن الهدف الاستراتيجي من عملية تحليل S.W.O.Tهو تحديد مدى العلاقـة بين الاستراتيجية الحالية للعميل ونقاط قوته وضعفه بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعماله، كما أنه يفيد في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجـب على العميل استخدامه لكي يكتسب ميزة تنافسية (الغالبي وادريس،324:2007).

ويوضح الجدول(1) تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة S.W.O.T.

جدول رقم (1)
مصفوفة (SWOT)

تقييم البيئة(الداخلية والخارجية)	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	**(1)** **إستعمال نقاط القوة و إستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)**	**(2)** **معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)**
التهديدات	**(3)** **إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)**	**(4)** **تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات انكماشية**

المصدر: الإدارة الاستراتيجية، الدوري، 159،2005)

مفهوم البيئة الخارجية:

يعبرمفهوم البيئة الخارجية عن مجموعة العناصر والمتغيـرات الخارجيـة التـي تـؤثر فـي جميـع أنـواع الأعمـال والمنظمـات وبـدرجات متباينـة (Hunger&Weelen, 2004:116).

ويرى(ماهر،82:2003) أنها تمثل العوامل العامة والخارجية للمنظمة مثل البيئة الاقتصادية، والبيئة الإجتماعية، والبيئة السياسية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الدولية.

وقد عرفها(ثابت والمرسي ،38:2002) بأنها مجموعة من متغيرات الفرص والتهديدات والتي تقع خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير ،وتمثل هذه المتغيرات الإطار الذي تمارس فية المنظمة نشاطها.

ووصفها دافت(Daft) بأنها تمثل كل القوى الخارجية من متغيرات وعناصر تؤثر في أداء المنظمة أو التي إمكانية التأثير في أداء المنظمة (العارضي ،9:2001).

ويؤكد (حريم،46:2003) أنها تلك العوامل والقوى الخارجية الموجودة خارج حدود المنظمة والتي لها إمكانية التأثير فيها.

يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية (المغربي، 120:2001).

وتعرف الدراسة إن البيئة الخارجية على أنها كافة العوامل التي تقع خارج الشركة وتؤثر فيها من خلال ما تحتويه من فرص وتهديدات.

أقسام البيئة الخارجية:

ترد في معظم أدبيات الإدارة الإستراتيجية بأنه يتم تبويب البيئة الخارجية إلى مجموعتين هما:

البيئة العامة:

تمثل البيئة العامة المجتمع المحيط بالمنظمة ويضم مجموعة من المتغيرات مثل الإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية، والثقافية، والبيئة التكنولوجية.

ويعرفها(Jones, 2003:60) أنها جميع القوى المؤثرة في قدرة المنظمة للحصول على موارده الإنتاجية.

أما (Hunger &Wleelen, 2004) فيريان أنها تعبر عن جميع القوى التي لا تؤثر مباشرة في أنشطة الأجل القصير ولكنها تستطيع التأثير في قرارات المدى الطويل.

أما (الحسيني، 69:2006) فيرى فيها تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج إدارة المنظمة وتؤدي إلى تغيير ضمني في مسارها ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها.

البيئة الخاصة:

تعتبر البيئة الخاصة الخارجية مجال الصناعة التي تتنافس فيها المنظمة والذي يؤثر تأثيراً مباشراً في أدائه ، حيث يرى (الغالبي وأدريس،69:2007) أنها تتمثل بجميع المتغيرات التي تقع على حدود المنظمة وتختلف من منظمة إلى اخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرار.

كما يعرفها (Hill&jones, 2003:222) بأنها المجتمع الذي يضم مجموعة من العملاء القادرين على تقديم منتجات أو خدمات تعد بديلة لبعضها بعضاً.

كما ويبين (المغربي، 22:2006) بأنها مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر تأثيراً خاصاً بمنظمة معينة ، ومن أمثلة تلك العوامل (العملاء والموردون والتكنولوجيا والمنافسون وغيرها من العوامل) وهنا نجد أن التأثير متبادل بين طرفين المنظمة وتلك العوامل.

وترى الدراسة ومن خلال الإطلاع على أدبيات الإستراتيجية أن هنالك إتفاق عام من قبل الباحثين والكتاب على تحديد المتغيرات الأساسية في البيئة الخارجية للمنظمات ومضمونها في ما يطلق عليه (PEST) وهي إختصار للعوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية وحيث ستتناول الدراسة عرض موجز لعناصر البيئة الخارجية من أجل توضيح تلك العناصر.

1. عناصر البيئة الخارجية العامة :

1.العوامل الإقتصادية: وتتمثل بإجمالي المتغيرات الإقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الإقتصادي العام والتضخم ومستويات الدخل وأسعار الفائدة وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية (العامري والغالبي، 115:2007).

ويعرفها(أبو قحف،116:2004:ب) بأنها المتغيرات الإقتصادية مثل معدلات الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نموه والناتج القومي ومعدلات نموه، ومتوسط الدخل ومعدلات نموه، وطبيعة النشاط السائد والسياسات المالية الخاصة بالدولة.

ومن أهم العوامل الإقتصادية الدخل (القومي، الفردي،المتاح للتصرف)، إتجاهات الأسعار: (مستويات الأسعار واتجاهاتها ، آثارها على التكاليف والإيرادات)،تركيب الهيكل الإ قتصادي (أهم القطاعات الإ قتصادية في المجتمع، مصادر الثروة المتاحة والمؤسسات المالية (البورصات المالية، التأمين وأنواعه، البنوك وتعاملاتها، شركات توظيف الأموال)(المغربي،122:2001).

2.**العوامل السياسية** : أنها العوامل التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي والإجماعي وما تفعلهُ من الإنسحاب من بعض الأ نشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر الفرص والتهديدات أمام المنظمات(سميث،23:2001).

كما يقصد بالمتغيرات السياسية درجة الإستقرار السياسي و درجة التدخل الحكومي في ميدان الأ عمال والأحزاب والقوانين السائدة ا لتي تنظم سياسة الحكومة (أبو قحف، 2001: 118).

ومن أهم العوامل السياسية: نمط السلطة، الوعي السياسي والعوامل التشريعية والقانونية(المغربي، 124:2006).

3.**العوامل التكنولوجية:**

تعني التكنولوجيا التطبيق والإستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإ نسانية في المجالات أو المهام العملية (السكارنة، 167:2009).

وكما تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها القاعدة الاساسية التي تبنى في ضوئها المنظمات الإدارية والمنشآت ميزتها التنافسية (Khalil, 2000:23).

من أهم العوامل التكنولوجية:مستوى التكنولوجيا المتاح ، الإعتبارات الواجب مراعاتها للإستفادة من التقدم التكنولوجي ،الموارد والامكانات المتاحة ، المهارات البشرية الواجب توافرها ،مناسبة التكنولوجيا للمنظمات البيئية (المغربي، 125:2006).

2.عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

1. المجهزون:

يبين كل من (السالم، 150:2005 ؛ مرسي،2006: 77؛ شاويش وعبيدات،62:2008) بأن المجهزون هم الافراد أو المنظمات التي تزود المنظمة بالسلع والخدمات والمواد الخام، والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة.

فالمجهز هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها ، وخدماتها إلى العملاء (جودة، 151:2006).

ويمارس المجهزون ضغوطاً معينة من أجل الحصول على أعلى الأسعار لمستويات الجودة التي يحددها أ و التحكم فيما يخص مرونة الكميات؛ فالمنظمة هي تمتلك قوة شرائية هامة من وجهة نظر المجهز ، وحجم مشترياتها يمثل حصة هامة من مبيعاته عادة ما يكون حجم نفوذها كبير على ذلك المجهز ، أو عندما تتوفر بدائل المنجات ،أوخدمات ذلك المجهز فإن المنظمة تتمتع بنفوذ كبير (Johnson,et, al, 2006:207).

ولغرض اتخاذ قرار الإختيار من بين الموردين فإن المنظمة تُحدد الأسبقيات التنافسية لتطوير قائمة معايير لإختيار المجهز الملائم ، فضلاً عن المعايير اللازمة للبدء بالعلاقات مع المجهزين ، كالسعر، والنوعية،والوقت المحدد ، وتمر عملية اختيار المجهزين بثلاث مراحل (جواد والشموط، 32:2008): تقييم المجهزين و تعتبر من أهم جوانب وأبعاد بناء العلاقات معهم وتهدف هذه العملية إلى إكتشاف المجهزين ذ وي القدرات والإمكانات المتميزة ، وتطوير المجهزين ويعبر عن مدى قدرة المجهز على التكا مل مع الأ نشطة المختلفة للمنظمة والمفاوضات وتعتبر المرحلة الأ خيرة في اختيار المجهزين وتأخذ أشكال منها(الأسعار المعتمدة على السوق والأسعار المعتمدة على التكلفة، وأخيراً التنافس بالعطاءات).

2.العملاء:

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم مستقبلاً للتعامل معها (المغربي، 128:2006).

وكما يتم تعريفهم بأنهم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء وإستهلاك ما تقدمه المنظمات من سلع وخدمات (أبو قحف، 46:2001).

ويعتبر العميل أو مجموعة العملاء أقوياء عندما تزداد كميات الشراء وتحقيق الحجم الإقتصادي الكبير والقدرة على تحقيق التكامل الخلفي وعندما تمثل السلعة نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري فيؤدي ذلك إلى البحث عن أسعار أقل (El-Kahal, 2001:24).

3.**المنافسون:** يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق (المغربي،2001: 26).

ويعرفهم (شريف والكردي، 121:2003) المنظمات الأخرى التي تقوم بإنتاج سلع وخدمات مماثلة لتلك الي تقدمها المنظمة المعنية والتي تسعى لإشباع إحتياجات نفس المجموعة من العملاء.

ويقصد بهم كذلك جميع المنظمات التي تنافس منظمة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن (العامري والغالبي،116:2007).

ويبين (الخفاجي ،133:2004)أنه لا يمكن رسم إستراتيجية ناجحة دون فهم عميق لقوانين المنافسة في الصناعة . ولعل من أكثر النماذج شيوعاً وإستخداماً هو الأنموذج الذي تقدم به الأستاذ (Porter, 1980) من جامعة هارفارد، الذي وصف به حالة المنافسة في الصناعة حيث أطلق علية أنموذج القوى الخمس ،وهي قوى المنافسة وهي: الإصتدام بين البائعين المتنافسين في الصناعة، محاولات المنظمات في صناعات أخرى جذب الزبائن وأبعادهم عن منتوجاتها المفضلة لديهم حالياً ، إحتمالية دخول منافسين جدد ، قوة المساومة بواسطة موردي المدخلات وقوة المساومة بواسطة مشتري المنتوجات.

تحليل البيئة الخارجية:

ويبين (عوض،94:2001) أن دراسة البيئة الخارجية وتحليلها ذات تأثير كبير في سير العمليات وفي ضوئها تسعى المنظمة إلى التكيف والنمو والبقاء من خلال تحديد الفرص ، والوقوف على المتغيرات التي تشكل نقاط تهديد للموقف(الخيار) الإستراتيجي والتوجه نحو تغيير الإستراتيجية وصولاً إلى الأداء

الأفضل، ولتحقيق كل هذا يؤكد كل من (Frichammer & Hurt) أن على الإدارة أن تتابع وتراقب البيئة الخارجية المحيطة بها وتعمل على إجراء مسح لها بهدف تعرّف الأحداث والإتجاهات الخارجية والتغيرات التي تحصل للبيئة في عواملها (الدوري،2005: 300) .

ويقصد بتحليل البيئة الخارجية : عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية "المباشرة وغير المباشرة " ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة وبينهما وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (بن حبتور، 57:2004).

ويعتبر تحليل لبيئة الخارجية عملية مستمرة تتضمن مجموعة من العمليات هي : الغربلة وتهدف إلى تحديد مجموعة من المؤشرات عن التغيرات والإتجاهات في البيئة، المتابعة، وذلك بهدف اكتشاف مجموعة من الدلالات الهامة عن طريق الملاحظات المستمرة سواء المباشرة أو غير المباشرة للتغيرات و الإتجاهات البيئية، والتنبؤ بمعنى تطوير مجموعة من المخرجات المتوقعة استناداً إلى متابعة التغيرات والإتجاهات والتقييم، بمعنى تحديد توقيت وأهمية التغيرات والإتجاهات في البيئة بالنسبة لإستراتيجيات الشركة وإدارتها (مرسي،64:2007).

ويذكر (الكرخي، 159:2009) إن الفوائد المتأتية من تحليل البيئة الخارجية تتجلى بما يلي الوقوف على آثار التغيرات الخارجية للمنظمة وتشخيص العوامل المسيرة لها وإتجاهاتها ، تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمنظمة خلال الفترة القادمة والتي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أقل مستوى ممكن ، تحديد الفرص و كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المنظمة إتخاذها في الأمد القصير والأمد الطويل.

أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الإستفادة من إتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها.

وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية (ثابت والمرسي، 2002 :148):

1. تحديد الاهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الاهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
2. تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية ...إلخ.

أ. بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها، وكيف للمنظمة أن تحقق تلك الإستفادة.

ب. بيان علاقة التأثير والتأثر بالمنظمات المختلطة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمتداداً لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.

ج. تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.

د. تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها ....الخ.

وتؤكد الدراسات على أن أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في أنها تساعد المنظمة على تحديد العديد من النقاط وأهمها: (بن حبتور،59:2004) :

1) الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
2) الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية – رأس المال – تقنية – آلات – أفراد) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.
3) النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها.

4) أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك: إن دراسة البيئة الخارجية يساعدنا في تحديد سمات المجتمع التي سوف تتعامل معها المنظمة.

إن المؤشرات كلها توضح أهمية ومكانة دراسة عوامل البيئة الخارجية، كما تؤكد أنها دراسة لا مفر منها عند وضع الإستراتيجية للمنظمة.

ومن العوامل التي تحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية ما يلي (المغربـــي، 129:2006):

1) تعدد وتنوع عوامل البيئة: فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب مستحدثة لإتمام هذا التحليل.
2) تغير أو ثبات العوامل البيئية: فإن كفاءة التحليل تتوقف أيضاً على مدى ثبات أو تغير العوامل سريعة التغير والإستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً.
3) تكلفة الحصول على المعلومات البيئية: فقد تتعدد المعلومات، ولكن لا يمكن الحصول عليها لإرتفاع تكلفة الحصول عليها، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.

أن تحليل البيئة الخارجية ليست بالعملية السهلة، بل إنها عملية تحتاج إلى خبرات وتراكم معرفي وامكانات، لذلك نجد أن منظمات الأعمال الكبيرة لديها منهجياتها الخاصة وطرقها وأساليبها للتعامل مع مفردات ومتغيرات البيئة الخارجية.
لقد قام كل من الباحثين (Johnson & Schools, 1997 : 53-55) بوضع مجموعة من خطوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية تتمثل بالآتي:

1. تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثيراً في امكانات المنظمة ومستوى أدائها.
2. التعرف على طبيعة الثبات والتغيير في قطاعات البيئة الخارجية من حيث كفاية ووضوح المعلومات المتوفرة عن هذه وعواملها المختلفة، بحيث يساعد ذلك الإدارة العليا على تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز عليها ، وتوضيح امكانات التكيف معها والطرق المناسبة لذلك.

3. إجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة بهدف تحديد تأثيرات قوى البيئة الرئيسية، وامكانيات الإدارة في مواجهتها وخاصة في البيئة التنافسية.
4. التعرف على المركز التنافسي لمنظمة الأعمال قياساً بالمنافسين لها في نفس الصناعة.
5. تحديد الفرص والتهديدات والتي يساهم التحليل الإستراتيجي بإكتشافها.
6. تحديد المركز الإستراتيجي النهائي للمنظمة من خلال دمج الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها كنتيجة لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

وإن المتتبع لما هو متاح من مصادر أدبيات البيئة يلاحظ أن هنالك مدخلين رئيسين لدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية وهما "دافت" مدخل المعلومات البيئية ومدخل الإعتماد على الموارد وهذا يتطلب حسب رأي "دافت" من المنظة أنتواجه الضغط البيئ ي بطريقتين هما: الحاجة إلى المعلومات عن البيئة الخارجية وتحديثها بإستمرار والحاجة إلى الموارد من البيئة الخارجية (Daft, 2001:32).

وتؤكد الدراسات على أن هنالك العديد من المداخل لدراسة عوامل البيئة عند إدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ومن أهم هذه المدا خل: (المغربي،114:2001)

1. التحليل الشامل للعوامل البيئة الخارجية.
2. تحليل البيئة الخارجية إلى بسيطة ومعقدة.
3. تحليل البيئة الخارجية إلى أساسية وثانوية.

أدوات تحليل البيئة الخارجية:

1. تحليل Pest: ويشتمل على تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية والقانونية، والإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية، والمتغيرات التكنولوجية واختيار الإستراتيجية التي تمثل الفرص والتهديدات والإستفادة من الفرص وتجنب التهديدات (الحسيني،2006: 67).

2. تحليل متغيرات البيئة الخاصة وتشمل:

1. إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم يتم تلخيص المعلومات على شكل عوامل إستراتيجية وترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية (Hunger &Wheelen, 2004:60).
2. مدخل تحليل الصناعة (Porter): لتحليل الصناعة والمنافسة. ويعتمد على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في مجال نشاط معين والمتمثلة في المنافسين الجدد في مجال الصناعة والمنافسين الجدد والمحتملين، ومنتجي السلع البديلة، وقوة المجهزين وقوة المشترين وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة، ولتعرف الآداء التنافسي ولا بد من دراسة هذه العناصر وتحليلها والوقوف على العمليات المتداخلة فيما بينها (Hunger &Wheelen, 2004:82).

تحليل البيئة الداخلية:

إن تفوق أية منظمة تطلب منهاوساة المنظمة لأمكاناتها وقدراتها على إ دارة أنشطتها، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال قيام المنظمة بدراسة واقعها الداخلي بشكل تفصيلي وتحديد مناطق القوة والضعف فيهودرجة أداء أجهزتها المختلفة والتعرف على المحددات التي أنطلاقها وتوسعها.

وتعرف البيئة الداخلية على أنها طاقات وإمكانات المنظمة المادية والبشرية والمالية والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف وإستراتيجيات المنظمة (غريب، 78:2008).

ويبين (النعيمي،42:2008) أن البيئة الداخلية تتألف من العناصر (العوامل) داخل المنظمة التي تؤثإلى حد كبير في أدائها ونشاطاتها ، مثل (مجلس الادارة، الأفراد، العاملين، ثقافة المنظمة وعلاقات المنظمة.....إلخ.

ويؤكد (Wheelen& Hunger, 2004:116) بأنها مجموعة العوامل والإمكانات التشغيلية للمنظمة كالموارد والقابليات.

وتشير (البرنوطي،2007) أن الغرض من التحليل البيئي الداخلي هو تدقيق وتقييم وضع المنظمة لتحديد نقاط قوتها وضعفها وهذا يمكن المنظمة من حصر

المجالات التي تمتيز بها وتلك التي تنطوي على ضعف ، فهي يجب أن تقيم امكاناتها ووضعها المالي والفني ونوع العاملين و مهاراتهم وامكاناتهم التسويقية وكل ما يقع تحت سيطرتها.وهذا التحليل يوفر للمنظمة قائمة تحصر فيها نقاط قوتها وضعفها ، والتي عليها مراعاتها في اختيار الإستراتيجية المناسبة.

أن لدراسة وتحليل البيئة الداخلية فوائد عديدة من أهمها (المغربي، 82:2006) : تساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية، توضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنافسين ، تحديد نقاط القوة للإستفادة منها وتعزيزها ، تحديد نقاط الضعف للتغلب عليها ومعالجتها.

أهمية دراسة البيئة الداخلية:

إن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة (Barney) ، 1997: 145– 164 الداخلية للمنظمة، أهمها:

1. يعطي الفهم الدقيق للبيئة وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذه بنظر الإعتبار، الإستغلال والإستخدام الكفؤ، لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الإستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
2. تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً او المهارات المعرفية الضمنية او للموارد البشرية أو غيرها.
3. يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال و القطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الآداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
4. يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموراد الأساسية للمنظمة.

كما أن تحليل البيئة الداخلية يهتم بإلقاء نظرة دقيقة إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الآداء، ومجالات القوة والضعف ، بالإضافة إلى القيود ، عن طريق إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر الوضع الحالي و الموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها وذلك من أجل بناء استراتيجيات فعالة تساهم في الإستفادة من نقاط القوة ومعالجة وتعويض نقاط الضعف . وأن أهمية تحليل البيئة الداخلية تتجلى في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط. وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر. واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية. مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة (سامي، 2007:40 -33).

ومن خلال الإطلاع على العديد من المراجع (الدوري، 2005 ، الكرخي 2009 بن حبتور ،2004) المتعلقة بتحديد البيئة الداخلية للمنظمة ويمكن القول بأنها تتفق على البيئة الداخلية تتكون بشكل رئيسي من (الهيكل التنظيمي، الموارد، الثقافة التنظيمية):

1. الهيكل التنظيمي:

ويعرف بأنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يعكس نوعية العلاقة وطبيعتها بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (بن حبتور ،2004:192).

وأن بناء الهيكل التنظيمي لأية منظمة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الميكانيكية الأخرى (الدوري،2005:127).

يشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة أساساً لعملها وتنعكس آثاره على بيئتها الداخلية من خلال (الكرخي، 2009:177): تحديده لمناطق العمليات والمسؤوليات، توزيعه

للوظائف والاختصاصات، تحديدهُ لهرمية الأعمال تدفقاً صعوداً ونزولاً، تأكيده على نوعية العمليات وترابطها.

2. الموارد:

إن الموارد المتاحة للمنظمة تشتمل على الموارد البشرية والمالية والطبيعية وكذلك أنظمتها والقدرات التكنولوجية، وتؤدي هذه الموارد دوراً إستراتيجياً متميزاً في تفعيل طاقات المنظمة وإمكانية نجاحها وبقائها ونموها (الحسيني،100:2006).

ومن هذه الموارد (المالية، البشرية، الإنتاج)

1. الموارد المالية:

يبين (الماضي، 165:2002) إلى أن الحالة المالية تعد المقياس الفردي الأفضل للوضع التنافسي والجاذبية الكلية للشركة أمام المستثمرين فتحديد نقاط القوة والضعف المالية للمنظمة يعد أمراً ضرورياً لصياغة استراتيجية فعالة.

2. الانتاج:

تلك العمليات الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة (بن حبتور، 215:2004).

ويرى (المغربي،138:2003) أن تقسيم النشاطات والوظائف الخاصة بالإنتاج والعمليات يعد من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف والتعرف عليها لكي تتمكن المنظمة من إختيار الإستراتيجية المناسبة.

3. الموارد البشرية:

ولأهمية العنصر سيتم طرحه بشيء من التفصيل.

تعد إدارة الموارد البشرية، وحدة تنظيمية إستشارية، ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، ويتوقف حجمها على عوامل المهام التي تقوم بها، ومدى الإيمان بأهميتها وعدد العاملين، وكلما زاد عدد العاملين في المنظمة زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة وبالتالي انعكس على حجمها (أبو شيخه،21:2000).

تبين الأفكار الأجنبية بأن تنمية وتطوير الموارد البشرية يتطلب اهتمام كبير بالخدمات العامة وتطوير كفاءتها يتطلب تحقيق الهدف ضمن جهود مخططة لها بشكل صحيح وجيد فالعمل الجماعي لتطوير الموارد البشرية برهن فاعلية عالية

في تحقيق الأهداف من خلال المشاركة الجماعية للخدمات العامة (Ghosh&Prem, 2003: 360).

كما عرفها (مصطفى، 2008: 16) بأنها مجموعات من الأفراد الفاعلين والقادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الآداء بشكل جاد وملتزم، حيث تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، فإن غدارة الموارد البشرية هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو العاملين بها الذين يقومون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهداف المنظمة.

العوامل الخاصة بالموارد البشرية (ياسين ، 83:2010):

إن المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل هو في طبيعتها الإنسانية قياسها وفي نفس الوقت تأثيرها الحيوي المباشر على نتائج الأعمال وتتكون هذه العوامل من مدى فاعلية عمليات تخطيط الموارد البشرية، مزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب وإعادة التدريب، مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين في المنظمة ،فعالية أنظمة الأجور والتحفيز، درجة ولاء العاملين للمنظمة.

وترى الدراسة أن الموارد البشرية هم الأفراد القادرين على أداء العمل من الكوادر الفنية، والإدارية، ويمارسون الأنشطة المختلفة، ويتوقف حجمها على عوامل المهام التي تقوم بها فهم الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة. وأنه لابد من الإهتمام بالموارد البشرية كونها الأساس لتحقيق تطلعات وآمال المنظمة لذلك يجب الإهتمام بذلك عن طريق وضع أسس لعمليات الإختيار والتعيين كما ويجب إخضاع المتقدمين للإمتحانات للتأكد من مهاراتهم وإخضاعهم للفترة التجريبية قبل المصادقة على قرار تعيينهم بشكل نهائي كما ويجب إخضاع القوى العاملة للتدريب المستمر وفق المستجدات.

3. الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " بيئة إجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة، وتشكل الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، وتؤثر في كيفية تفاعل الناس مع

الآخرين داخل وخارج المنظمة "،كوبتا وكوفندارجان(Govindarajan& Copt, 2000:79).

وتبين أدبيات كل من كينكي وكريتر (Kinaki & Kreitner, 2003:24) وكومار (Kumar, 2004:93) بأن الثقافة التنظيمية" هي مجموعة من القيم والمعتقدات الإجتماعية المشتركة والأساطير تنشأ منذ زمن وتؤدي إلى فهم مشترك للعاملين في المنظمة حول أهداف المنظمة ، وتضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، ومع الزبائن، والأفراد الآخرين خارج المنظمة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية " نظام من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى" روبنس وجودج(Robbins & Judge, 2009:585).

أهمية الثقافة التنظيمية:

وتبين أدبيات الثقافة التنظيمية لكل من (العطية، 338:2003) و (المرسي، 26:2006) وروبنس وجودج (Robbins & Judge, 2009: 589) إلى وجود ثقافة تنظيمية مميزة تساعد على تحقيق العديد من الفوائد، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات يمكن إجمالها: تنمية الولاء والإنتماء للمنظمة، منح أفراد المنظمة المعنية شعوراً بالهوية التنظيمية من خلال تحقيق الإستقرار التنظيمي، التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والإهتمام بالأدوار القيادية والإرشادية وتعزيز المرغوب فيها.

وترى الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر نظام مشترك من القيم والمعتقدات ينتج عنه قواعد تضبط السلوك؛ وبالتالي يتم عمل المنظمة بشكل مميز، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة أنها دليل للإدارة والعاملين.

خطوات القيام بالتحليل البيئي الداخلي:

بمجرد قيام فريق الإستراتيجية بمراجعة متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية والتعرف على العوامل الإستراتيجية بالنسبة لمنظماتهم، فإنهم قد يرغبون في استخلاص نتائج تحليل هذه العوامل والتعرف على دلالاتها الإستراتيجية. ومن الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يعرف بتحليل العوامل الإستراتيجية

الداخلية (IFA Internal Strategic Factor Analysis) ، والذي يتطلب استخدامه المرور بالخطوات التالية: (ثابت ومرسي،235:2002)

1. تحديد من 5-10 مجالات للقوة ومثلها من مجالات الضعف.
2. تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة، والذي يتراوح بين الواحد الصحيح "هام جداً" إلى الصفر "غير هام" وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الإستراتيجي للمنظمة.
3. تحديد ترتيب لكل عامل يتراوح بين (5) ممتاز إلى (1) ضعيف.
4. استخراج النقاط المرجحة لكل عامل عن طريق ضرب الوزن بالترتيب.
5. التعليق على مبررات استخدام العامل في التقييم، وكيفية تقدير الوزن والترتيب الخاص به. جمع النقاط المرجحة لكل عوامل التحليل الداخلي للوصول على عدد النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمنظمة موضع التحليل. ويلاحظ أن الرقم الكلي للنقاط يجب أن يتراوح بين (5) "أداء مميز" إلى (1) أداء ضعيف، بينما يعكس الرقم (3) مستوى الأداء المتوسط. وبالطبع يمكن استخدام ناتج عملية التحليل في المقارنة بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى التي تنتمي للنفس الصناعة.

نماذج تحليل البيئة الداخلية:

هنالك العديد من النماذج التي يمكن من خلالها التعرف على قياس عناصر القوة والضعف وهي كما يلي:

1. **نموذج** (F . David) (الماضي، 202:2002):

يقدم " David" نموذجاً خاصاً لقياس العوامل الداخلية وتقييمها للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وذلك عن طريق إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، حيث تناول إعداد من خلال خمس خطوات أساسية هي:

1. التعرف على نقاط القوة والضعف الرئيسية للمنظمة.
2. تحديد الأوزان حيث تتراوح ما بين (صفر) غير مهم وواحد صحيح مهم جداً وذلك لكل عامل من هذه العوامل وهذا الوزن يشير إلى الأهمية النسبية لكل عامل للنجاح صناعة معينة بصرف النظر عن كونه يمثل نقطة قوة أو ضعف،

فإن العوامل التي تعد ذات تأثير أكبر في الآداء يجب أن تعطى لها أوزان أعلى على أن تكون مجموع هذه الأوزان تساوي الواحد الصحيح.

3. إعطاء كل عامل درجة (1-4) لتحديد ما إذا كان يمثل نقطة قوة أو ضعف، ويعد الترتيب (1) نقطة ضعف خطيرة، بينما (2) نقطة ضعف ثانوية، أما الترتيب (3) فيعني نقطة قوة ثانوية، بينما الترتيب (4) فيعني نقطة قوة أساسية.
4. الحصول على الدرجة المرجحة لكل عامل وذلك بضرب الدرجة أو الترتيب لكل عامل من العوامل في الوزن النسبي له.
5. الحصول على الدرجة المرجحة الكلية وذلك بجمع الدرجات المرجحة لجميع العوامل فإن الدرجة المرجحة لا يجب أن تزيد عن (4) والمتوسط سيكون (2.5)، أما الدرجات المرجحة الكلية التي تقل عن (2.5) فأنها سوف تشير إلى أن مثل هذه المنظمة تعاني من حالة ضعف داخلية عامة، بينما الدرجة المرجحة الكلية التي تزيد عن (2.5) تشير إلى أن مثل هذه المنظمة تتمتع بوضع داخلي قوي نسبياً.

2. تحليل المستند الى الموارد:

تستند فلسفة هذا المدخل لتحليل موارد المنظمة على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات وجدارات، وبالتالي الميزات التنافسية لمنظمة الأعمال.

إن كان جوهر هذا المدخل ينقل في التركيز على الجوانب الذاتية للمنظمة جعل من هذا المدخل مركز على الموارد ذات الأهمية الرئيسية والمركزية في تحقيق سبق تنافسي ونتائج أفضل في الآداء (Lynch, 2000: 278)، ويعد هذا المدخل حجر الأساس أو الزواية لتأكيد (Porter) عند تحليله لهيكل الصناعة، وكذلك يؤكد هذا التحليل مستويين مهمين، الأول: تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، الثاني: تحليل مركز مستمر ومعمق للموارد وتحقيق الميزات التنافسية للمنظمة (الغالبي وإدريس،324:2007) .

3. تحليل سلسلة القيمة:

يُعد تحليل سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص الأنشطة الرئيسية في المنظمة. حيث يقوم هذا الأنموذج على افتراض أساسي مفاده أن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من النشاطات التي تؤدي لتصميم منتجاتها ، وهذه النشاطات تمثل في مجموعة سلسلة للقيمة ، وتقسم هذه النشاطات إلى قسمين رئيسيين هما أولية أو أساسية وأنشطة مساعدة أو مساندة. ويقوم هذا النموذج على أساس تحليل كل نشاط من الأنشطة الأساسية والمساندة إلى مجموعة نشاطات فرعية، ويتم تقييمها على أساس كفاءتها وفعاليتها بالنسبة للمنظمة(المرسي وآخرون، 232:2002).

2.1.2الخيارات الإستراتيجية:

يعتبر الخيار الإستراتيجي ذو أهمية كبرى كأحد المجالات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية حيث يحظى باهتمام الباحثين وعلماء الإستراتيجية كونه يتعلق بأداء المنظمة الحالي، وما ترغب الوصول إليه في المستقبل.

حيث ترد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية العديد من المفاهيم للخيار الإستراتيجي ومنها الخيار الإستراتيجي كما يذكر (Dim mock &Seth) هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف.

ومن وجهة نظر (Mc Glassman) حالة ناتجة عن مقابلة (مواءمة) نقاط قوة وضعف المنظمة مع فرص المنظمة وتهديداتها (الحسيني،2006:150).

ويرى (السيد، 2000 :278- 277) أن أمام المنظمة عدد لا نهائي من البدائل الإستراتيجية، فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الإستراتيجيات تتلائم مع رسالتها وأغراضها، وأهدافها.

وقد أشار" ماكميلان وتامبو "(Macmillan & tampoe, 2000:348) إلى الخيار بأنه تحقيق نجاح المنظمة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي.

بالإعتماد على مدخل صنع القرار فإن الخيار الإستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيسية تتضمن توليد البدائل الإستراتيجية وتقييم هذه البدائل ومن ثم عملية الإنتقاء الإستراتيجي والتي تتضمن إنتقاء البديل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Nutt, 2002:32).

وقد بين (Pearce & Robinson, 2003:301) بإن الخيار هو قرار. يتم في الشركات على حد سواء وعلى مستوى رجال الأعمال وهذا القرار يحدد الإستراتيجية المستقبلية للشركة.

ومن وجهة نظر (Gauche & Gulch) إن الخيار الإستراتيجي هو القرار بإنتقاء إستراتيجية من بين إستراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ الأهداف بشكل أفضل، ونلاحظ أن التركيز على الإختيار الذي يعتمد على عدد محدد من البدائل والإهتمام بعوامل الإنتقاء وتقويم الخيارات وفق معايير ومن ثم الإستقرار على أكثر الخيارات جدوى (الخفاجي، 2004:45).

وتعرفه (الخفاجي،78:2008) بأنها المدخل المعرفي وأنها ناتج التكوين المعرفي للعقول الإستراتيجية في المنظمات.

ويمثل الإختيار الإستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما (هاريسون ، ترجمة ناظورية، 159:2009):

1. تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة .ويمكن للمنظمات على إختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الإعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر وأشهر هذه الأدوات وأهمها: إسلوب تحليل محفظة الأعمال، إسلوب محفظة الكفاءات الأساسية، مصفوفة SWOT، مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
2. تقييم البدائل الإستراتيجية لإختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.

عمليات الخيار الإستراتيجي:

أن عملية الإختيار الإستراتيجي هي تلك العملية التي تشمل المراحل الآتية (الحسيني، 151:2006):

1. مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية: يتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة وممكنة التطبيق التي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
2. تقويم البدائل الإستراتيجية: تتم عملية تقويم البدائل بالإعتماد على مجموعتين من المعايير وهي المعايير الكمية التي تضم (صافي الربح وسعر السهم والحصة السوقية ومقسوم الأرباح والعائد على رأس المال والعائد على حق الملكية ومعدل دوران العمل) والمعايير غير الكمية التي تتصف بكونها (متجانسة ومتوافقة، ومرنة، ومقبولة وذات فائدة وميزة تنافسية وممكنة التطبيق ومتناسبة مع نتائج التحليل الإستراتيجي).
3. مرحلة إختيار البديل الإستراتيجي المناسب: بعد القيام بعملية تقويم البدائل الإستراتيجية فإنه يتم إختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجهات إدارة المنظمة وأهدافها.

وبالإعتماد على مدخل صنع القرار فإن الخيار الإستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيسيه هي (الصميدعي،2007 :103):

1. توليد البدائل الإستراتيجية: المقصود هنا أن المنظمة تضع أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والمناسبة مع قدراتها التنافسية. ومن البديهي أن تميل المنظمة إلى الإتجاه الإستراتيجي الأكثر رشداً ومعقولية والذي يحقق لها اكبر فرصة في تحقيق أهدافها.
2. تقييم البدائل الإستراتيجية: إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب.
3. الإختيار الإستراتيجي: ما هو إلا عملية إختيار بين البدائل المتاحة وتتضمن هذه العملية إختيار البديل الأكثر ملائمه لتوجيهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات، وعادة تتميز كل إستراتيجية بمزايا

وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعاً لكثير من العوامل.

ويعتبر التحليل البيئي مدخل لتحديد الخيار الإستراتيجي لذلك يمكن ملاحظة ما يلي (الصميدعي، 99:2007): تحديد الخيار الإستراتيجي يقع ضمن إطار عملية إتخاذ القرار، ونوع الخيار يعتمد على العلاقة بين الأفراد والمنظمة، ونوع الخيار يعتمد على العلاقة بين الأفراد والمنظمة وتحديد الخيار يعتمد على مدى تكيف المنظمة مع بيئتها من خلال نوع القدرات والسلوك الذي يقود إلى التكيف أولاً وكيفية صنع القرار ثانياً.

وترى الدراسة أن الخيار الإستراتيجي عبارة عن عمليات متسلسلة ومترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية، ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الإختيار الإستراتيجي ومعتمدة نتائج التحليل البيئي بالفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

العوامل التي تؤثر في عملية الخيار الإستراتيجي (Pearce& Robison, 2003:301).

1. دور إستراتيجية الماضي.
2. درجة الإعتماد على الشركات الخارجية.
3. موقفها إتجاه المخاطر.
4. وجهة نظر السياسة الداخلية والرئيس التنفيذي.
5. التوقيت.
6. رد فعل المنافسين.

وكما يشير(Wheelmen & Hanger, 2000:135) إلى مجموعة العوامل التي تؤثر في الخيار الإستراتيجي: اسلوب إتخاذ القرار، درجة توجه الإدارة نحو المخاطرة، الضغوطات البيئية الخارجية والداخلية وحاجات ورغبات المديرين.

وتؤكد الدراسات أن هنالك عدد من العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإسراتيجي (الصميدعي، 107:2007):

1. العوامل الداخلية: وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المنظمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المنظمة، التي تمثل نقاط القوة والضعف والتي على أساسها يتم بناء إستراتيجية المنظمة عن طريق استخدام نقاط القوه بشكل علمي صحيح ومحاولة تقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها القوة.
2. العوامل الخارجية: وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية والبيئة المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات وبالتالي تحفز في اتجاه إستراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات.
3. العوامل الخاصة: وهي عوامل تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمدراء والإستراتيجيين والتي تمثل محددات عوامل الإختيار الإستراتيجي.

مما سبق يتبين أن هنالك تباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين في العوامل المؤثرة في صنع الخيار الإستراتيجي وترى الباحثة أن هذا التباين يعود إلى ما يلي: نشاط المنظمة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، حجم المنظمة، موقف المنظمة إتجاه ظروفها البيئية والموارد المتوافرة لدى المنظمة.

وكما ترى الدراسة بأن كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية الإضافة إلى درجة توجه الإدارة نحو المخاطرة، وحاجات ورغبات المديرين، والتوقيت هو من يفرض على إدارة الشركة الخيار المناسب.

إن المنظمة تقف أمام الإختيار الإستراتيجي وبيدها (مفتاح الإختيار) ومفتاح الإختيار أن تقوم المنظمة بتحليل الآداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع في المستقبل وقد يكون هذا التحليل كالآتي (العارف، 261:2001):

1. تحليل على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، فهو تحليل على مستوى المنظمة.
2. تحليل يكون على مستوى المنتج ويطلق عليه إسم التحليل على مستوى نشاط الأعمال.

وترى الباحثة ولأغراض هذه الدراسة وتحقيقاً لأهدافها سيتم دراسة الخيارات على مستوى المنظمة بشيء من التفصيل.

الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

بشكل عام هنالك إختلاف نسبي في تسميات وتحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة وهذا يعود إلى اختلاف معيار التقسيم المعتمد ولكن بشكل عام هناك أربع من الاستراتيجيات المتفق عليها في أدب الاستراتيجية أمام المنظمة (الصميدعي،107:2007) وهي:

1. **إستراتيجيات النمو (التوسع):**

تحظى إستراتيجيات النمو بإهتمام ملموس من قبل المنشأة، حيث أنه عادة ما يقترن النمو بالنجاح.عادة ما يؤدي النمو إلى زيادة الحصة السوقية وزيادة المبيعات، وقد يترتب عليه تعظيم الإستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة (العارف،287:2010).

ويبين (العامري والغالبي ،271:2007) أن هذه إستراتيجيات مفضلة من قبل المدراء كونها تشير إلى النجاح، وإستراتيجياتها المنتشرة هي زيادة الحجم والتوسع في العمليات وتعتبر هذه الإستراتيجية في بعض الصناعات ضرورية للبقاء والإستمرار.

ويرى (المغربي،533:2007) أن إستراتيجية النمو تهدف إلى تحقيق النمو في المبيعات، والممتلكات، والأرباح أو أي توليفة منها وقد يكون النمو عمودياً أو أفقياً.

إستراتيجيات النمو(التوسع):

وتشمل إستراتيجيات النمو كل من النمو المركز الذي يتضمن النمو الرأسي (التكامل الأمامي والتكامل الخلفي) والنمو الأفقي (التكامل الأفقي) كما يتضمن إستراتيجية التنويع (التنويع المركز والتنويع المتنوع) (العارف، 288-289:2010):

1. النمو الرأسي (التكامل الأمامي، التكامل الخلفي): يقوم التكامل الأمامي على تملك المنشأة لقنوات التوزيع سواء من خلال منافذ الجملة أو التجزئة أو التحكم فيهم . وتلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية في الحالات التالية ومنها عندما يكون

الموزعون الحاليون مرتفعي التكلفة، عندما يكون الموزعون المتميزون عددهم محدود للغاية، عندما تتنافس المنظمة في صناعة تنمو ومن المتوقع أن تستمر في النمو بصورة ملموسة وكذلك عندما يتوافر لدى المنظمة كل من رأس المال والموارد البشرية اللازمة لإدارة عملية توزيع منتجاتها.

ويعتبر كذلك التكامل الخلفي إستراتيجية لتملك المؤسسة التي تقوم بالتوريد أو فرض سيطرة أكبر عليها. وعادة ما تستخدم المنظمة هذه الإستراتيجية عندما يكون الموردون الحاليون غير جديرين بالثقة، أو يفرضون تكلفة مرتفعة، أو إمكانياتهم الحالية لا تسمح لهم بمقابلة طلبات الشركة.

2. إستراتيجية التكامل الأفقي: تقوم بعض المنظمات بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج، وهذا النموالسريع يسمى بالتكامل الأفقي وهنالك عدد من المبررات لإتباع هذه الإستراتيجية ومنها السعي لزيادة حصتها السوقية، زيادة إيرادات المنظمة على المدى الطويل، تعزيز وتطوير العلاقات مع المجهزين والزبائن وعندما تحاول الشركة تخفيض تكاليف الشركة (الدوري،2005 :233).

3. إستراتيجيات التنويع: هناك ثلاثة أنواع عامة من إستراتيجتات التنويع (المركز والأفقي والمتنوع) عموماً، لم يعد هناك إقبال من المنظمات على إستراتيجيات التنويع نظراً لأنها أكثر صعوبة في الإدارة. وقد كان الإتجاه السائد خلال الستينات والسبعينات هو التنويع حتى لا تعتمد المنظمة على صناعة واحدة، ولكن خلال الثمانينات تغير هذا الإتجاه وحاليا تراجعت عملية التنويع. فتشير إستراتيجية التنويع المركز إلى إضافة منتجات أو خدمات جديدة مرتبطة بتلك المقدمة حاليا. وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية: عندما تتنافس المنظمة في صناعة لا تنمو أو معدل نمو بطيء، عندما يمكن تقديم منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية وعندما تتمتع المنظمة بفريق إداري قوي. ويطلق على إضافة منتجات أو خدمات جديدة غير مترابطة إستراتيجية التنويع المتنوع، وتتبع المنشأة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية: عندما تتدهور المبيعات والأرباح السنوية للصناعة الأساسية التي تنتمي لها المنظمة، عندما تمتلك المنظمة رأس المال والمواهب الإدارية اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة وعندما تقابل المنظمة فرصة مشروع غير مرتبط بنشاطها الحالي. وتشمل إستراتيجة التنويع الأفقي سلع أو خدمات جديدة مرتبطة بتلك المقدمة في الوقت الحالي للعملاء الحاليين. وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية: عندما يترتب على اضافة منتجات جديدة وغير مرتبطة زيادة إيرادات المنظمة من منتجاتها أو خدماتها الحالية وعندما يكون نمط دورة مبيعات المنتجات الجديدة مختلف عن المنتجات الحالية (العارف، 2010:291-292).

2. إستراتيجيات الإستقرار(الثبات):

تناسب هذه الإستراتيجية منظمة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبياً وغير مجبرة على إجراء تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة. وتهدف القرارات الإستراتيجية إلى التركيز على تحسين أداء المجالات الوظيفية بشكل عام وبشكل مترابط. وتسمى الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية النمو المحدد (الصميدعي،114:2007).

إن الأسباب التي تكمن وراء تبني المنظمة لإستراتيجية الإستقرار(أبو قحف،238:2002)إدراك المنظمة واقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق، إستراتيجية الإستقرار أقل خطورة من غيرها (فالتغيير عادة يحمل في طياته الكثير من الأخطار، الإستقرار النسبي للبيئة التي تعمل فيها المنظمة واحتوائها على قليل من التهديدات أو الفرص، التوسع الزائد عن الحد – أي المغالاة في التوسع – قد يؤدي إلى عدم الكفاءة وعدم وجود فجوات أداء جوهرية بين مستوى تحقيق الأهداف في المستقبل وذلك المستوى المتوقع تحقيقه أو المأمول.

ومن إستراتيجيات الإستقرار(الصميدعي،115:2007):

1. **إستراتيجية عدم التغير: تستمر المنظمة في هذه الإستراتيجية على المسار نفسه مع إجراء بعض التعديلات في الأهداف ويعتمد نجاحها على عدم حصول تغير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.**
2. **إستراتيجية الربح: تعتمد هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في المستقبل حتى يمكن ما هو ممكن جنيه من الأرباح تؤدي في الغالب إلى النجاح في الأجل القصير، وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم وتعد هذه الإستراتيجية مؤقتة في بعض الحالات لمواجهة ظروف تواجهها المنظمة إلا أنها تعد جذابة لفترة طويلة فهي تؤدي إلى إفلاس المنظمة وتعطي مفهوم أبقار النقد فهي تدر عائداً نقدياً أعلى مما يمكن.**
3. **إستراتيجية التوقف والتريث: تنطوي على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها، وتعد هذه الإستراتيجية مؤقتة وتؤدي من خلال تركيزها على تطوير الكفاءة وتتبع من قبل المنظمات الي تعتمد النمو السريع لفترة طويلة.**
4. **إستراتيجية الحركة مع الحيطة (الحذر): تتبع عند اتخاذ قرار بالحركة البطيئة بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنظمة.**

3. إستراتيجة الإنكماش (التراجع):

تتبع هذه الإستراتيجية عند إنخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه.

وتركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء وخفض

عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. وتهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الإنكماش إلى خفض الحجم والكلف. وتمثل المرحلة الثانية دعم الإستقرار(البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها الجديد(بني حمدان وإدريس،230:2007).

ويمكن تحديد الأسباب التي تؤدي اعتماد إستراتيجيات الإنكماش(التراجع) (بن حبتور،240:2004): الضغوط التنافسية، والظروف الاقتصادية،و ضعف الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية.

ومن إستراتيجيات الإنكماش (Coulter, 2003:274 – 279):

1. **إستراتيجية التحول: وهي الإستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، وهي تنطوي على مرحلتين: الأولى الإنكماش الذي يهدف إلى خفض الحجم والتكاليف. وتمثل المرحلة الثانية الدعم والإستقرار الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها الجديد.**
2. **إستراتيجية التجريد: من المناسب استخدام هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات منظمة الأعمال إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط المنتجات/ الخدمات أو في حالة إنسجام أحد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة، في هذه الحالات تقوم منظمة الأعمال ببيع أو تصفية هذه الوحدات الإستراتيجية.**
3. **إستراتيجية المنظمة الأسيرة: تشبه هذه الإستراتيجية إستراتيجية التجرد، ولا تناقش عادة كإستراتيجية مستقلة، وتقوم منظمة الأعمال في هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتصبح أسيرة لمنظمة أخرى وذلك بدلاً من بيع قطاعات المنظمة أو وحداتها. تخفض المنظمة بهذه الطريقة مصروفاتها وتحقق بعض الأمان عن طريق الإرتباط مع منظمة أقوى.**
4. **إستراتيجية الإلتفاف: تقوم منظمة الأعمال بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها بإستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل إحتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الإستثمار وحجمها.**
5. **إستراتيجية التصفية: تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الإنكماش، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.**

العلاقة بين التحليل البيئي والخيار الإستراتيجي:

تبرز أهمية تبني التحليل البيئي والخيارات الإستراتيجية في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للمنظمات، بإعتبارها الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة العقبات ووضع الحلول المناسبة لما يعترضها من مشاكل.

وقد أوضحت دراسة(شاكر، 62:2001) أن العلاقة بين التحليل البيئي وبين الخيارات الإستراتيجية تتحقق من خلال الأهداف الإستراتيجية التي تعبر عن رؤية

المنظمة لعلاقتها مع البيئة، وشروط التفاعل مع عناصر البيئة. فالأهداف هي حلقة الوصل بين التحليل البيئي وبين الخيارات الإستراتيجية للمنظمة. لأن الأهداف عادة تعبر عن الأبعاد العملية لتكيفها مع البيئة المحيطة بها، وبذلك فهي توفر إطاراً محدداً لتوجيه إدارة المنظمة نحو بناء تصورها عن أفضل صيغ التعامل مع البيئة وبذلك ستحدد الخيارات الإستراتيجية مسار المنظمة ووجهتها وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية ضمن القطاع الذي تعمل فيه).

كما ويرى (أبو قحف،2004:77:ب) أن التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة يوضح القيود المفروضة أو حدود البدائل والإختيار من بينها، وأن اختيار البديل الأفضل ينطوي على التكامل بين الرسالة والأهداف والتحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة. وترى الدراسة أن العلاقة بين المنظمة وبيئتها علاقة حركية ومتداخلة تقوم على التفاعل واتجاهات التفاعل تكون غير ثابتة لأنها تخضع لتغيرات التحليل البيئي من جهة وكذلك لتغير الخيار الإستراتيجي من جهة أخرى.

2.2الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات تبحث بشكل مباشر في أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي في الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية، لذا حاولت هذه الدراسة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، علماً بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرى (صبري، 2010) دراسة بعنوان "العوامل الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية" وهدفت إلى الكشف عن أثر العوامل الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية ولتحقيق أهداف الدراسة تم سحب عينة عشوائية بلغت (264) فرداً، وتوصلت إلى

نتائج كان من أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة لعوامل النجاح الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي مجتمعة ومنفردة على إدارة البنوك التجارية الإردنية.

أجرت (زويلف،2009) دراسة بعنوان "دور التحليل الإستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل أو متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للتحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية في البنوك الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك الأردنية والمدققين الخارجيين ، وتم توزيع (115) استبانة استرجع منها (92) استبانة وتم الإعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في عملية التحليل وأختبار الفرضيات، حيث بينت نتائج التحليل الإستراتيجي أن أبعاد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية تساهم في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات، إلا أن مساهمة أبعاد البيئة الداخلية كانت أكثر من مساهمة أبعاد البيئة الخارجية.

وأجرى (السعودي و الزيادات، 2007) دراسة بعنوان "تحليل أثر العوامل الداخلية والخارجية في جودة الإنتاج دراسة تطبيقية في الشركة العربية لصناعة الأدوية المساهمة المحدودة في الأردن" وهدفت إلى التعرف أثر على العوامل الداخلية والخارجية في مستوى جودة الإنتاج لدى الشركة العربية لصناعة الأدوية وقد تم سحب عينة عشوائية بلغت (929) فرداً من العاملين لدى الشركة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية والخارجية كمتغيرات مستقلة في مستوى الجودة كمتغير تابع.

وقد قام (عجام، 2007) بعنوان " تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها في الخيار الإستراتيجي"، هدفت لمعرفة أثر تقانة المعلومات وإدارة المعرفة على الخيار الإستراتيجي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية، تم اختيار وبشكل قصدي أربعة مصارف عراقية لتشكل عينة الدراسة، اثنان منها حكوميان، واثنان منها أهليان، تألفت عينة الدراسة من (75) مديراً يمثلون جميع شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى في المصارف الأربعة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن الخيار الإستراتيجي يعد الطريق الذي ستتبعه

المنظمات على اختلاف أنواعها في مسيرها المستقبلي لذا يتم دراسته بدقة في ضوء مقارنة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مع نقاط القوة والضعف لدى المنظمة.

وأجرى (الزعبي، 2007)" دراسة بعنوان خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان " حيث هدفت إلى تحديد أثر خصائص نظم المعلومات في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمات الفندقية حيث أجريت الدراسة في فنادق فئة الخمس نجوم الواقعة في مدينة عمان والبالغ عددها (12) فندقاً وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها أن نظم المعلومات تتباين في تأثيرها بشأن تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة.

أما دراسة(الزعبي،2005) فجاءت بعنوان" تقييم الفرص والتهديدات في البيئة التسويقية الأردنية– دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة " هدفت لتحديد ما هو متاح من الفرص الإستراتيجية في البيئة التسويقية، وما يكمن فيها من تهديدات تواجه تلك الشركات، أجريت الدراسة على الشركات السياحية المساهمة البالغ عددها (10) شركات والتي تمثل مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة من هذه الشركات فهي تمثل المدير ، ونائب المدير، ومديري الادارات الرئيسية وقد بلغ عددهم (48) فرداً من مجموع الشركات، وتوصلت الدراسة الى ان ما يتعلق بتوجه الشركات مستقبلاً نحو التركيز على الفرص التي تتاح أمامها أكثر من التهديدات المحتملة.

وأجرى (الزعبي ، 2002) دراسة بعنوان أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الإستراتيجي في المنظمات الفندقية الصغيرة " هدفت للتحليل الأثر بين عوامل البيئة الخارجية والخيارات الإستراتيجية حيث توصلت الى أن عوامل البيئة الخارجية تتباين في تأثيرها على الإستراتيجيات المعتمدة لدى الفنادق.

وأجرى (شاكر، 2001) دراسة بعنوان " التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية ": دراسة استطلاعية لاراء عينة من قيادات الجامعات الاردنية الخاصة، هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحليل البيئي في صياغة الاستراتيجية

في الجامعات الاردنية الخاصة، تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية ممن هم بدرجة رئيس جامعة ونائب رئيس جامعة، وعميد كلية في الجامعات الأردنية الخاصة وبلغ عددهم (46) مستجيباً. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة وأثر إيجابيين بين المتغيرات البيئية وبين الأهداف والخيارات الإستراتيجية للجامعات الاردنية.

أما دراسة (الدوسان، 1997) بعنوان " العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية والأداء التصديري " وقد اهتمت بدراسة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية والأداء التصديري، وقد أجراها على عينة من شركات الادوية الاردنية وتوصل الباحث إلى نتائج كان أهمها:

1. إن شركات الأدوية الأردنية تميل إلى الإعتماد على إستراتيجيات النمو(التوسع) على المستوى الكلي.
2. تشهد النسبة الغالبة من الشركات الأردنية للأدوية تطوراً في مستوى أدائها التصديري إلا أنها لا تحقق التوقعات الإدارية لمستوى الأداء.

2.2.2 الدراسات الاجنبية :

بحث كل من نوح وكون (Noh &Kwon, 2011) في العوامل البيئية التي تؤثر على أداء المستشفى القائم على دار الرعاية التمريضية وهدفت الدراسة الى دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء دار الرعاية التمريضية، وشملت هذه الدراسة (89) من المستشفيات، وتوصلت هذه الدراسة الى أن المتغيرات ذات المغزى والتأثير على أداء المستشفى هي عوامل البيئة الداخلية على وجه التحديد حيث كانت الموارد الادارية ذات مغزى عندما تم اجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكذلك هنالك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء الافضل للمنظمة .

وأجرى أدلين (Idalene, 2008) دراسة بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصغيرة: دراسة استكشافية لتحري دور وتحديات أفضل ممارسات التخطيط الإستراتيجي" هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى التزام المشاريع

التجارية الصغيرة في شمال وشمال غرب أوماها في نبراسكا في الولايات المتحدة الأمريكية في أن يكون هناك طابع رسمي للخطة الاستراتيجية، وما هو السلوك الإستراتيجي المتبع ، كما هدفت أيضاً إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه المنظمات التجارية الصغيرة من خلال قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي، وما هي أفضل التجارب التي تم تطويرها في الأعمال التجارية الصغيرة في الشمال والشمال الغربي من أوهاما. حيث تم أختيار (15) شركة صغيرة، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

1. أن الخطة الاستراتيجية المكتوبة تعتبر دليل توجيهي في أتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد أتجاه المنظمة.
2. أن إجراءات عملية التحليل البيئي يعتبر عنصر رئيسي من عناصر الخطة الإستراتيجية الذي يضفي المصداقية والموضوعية الملائمة لتطوير إستراتيجيات المنظمة.
3. أن أفضل الممارسات التي ذكرها المبحوثين في وضع خطة إستراتيجية هي إجراء تحليل بيئي، وتنظيم وتحديد الأنشطة، وتحسين العلاقات مع العملاء.

وأجرى الغامدي (AL-Gamdi, 2005) دراسة بعنوان "استخدام أدوات وتقنيات التخطيط في منظمات المملكة العربية السعودية. وقد شملت عينة الدراسة (72) منظمة صناعية في المملكة العربية السعودية، وتضمنت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي منها المقارنة المرجعية، وتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات، ودورة حياة المنتج، وتحليل المتعاملين، وتحليل القوى الخمسة لبورتر، ومنحنى الخبرة، وتحليل المحافظ، وتحليل سلسلة القيمة، وطريقة دلفي، والخارطة المعرفية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك استخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الإستراتيجي في النشاطات التخطيطية .

وقدم ويلي (Willie, 2010) دراسة بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك " وهدفت إلى اختبار العلاقة السببية بين التخطي الإستراتيجي والأداء المالي في البنوك، حيث أجريت الدراسة على (96) مؤسسة مالية أمريكية وتبين من خلالها أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط

الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي للمؤسسات المالية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تبادلية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وأداء أفضل للمؤسسات المالية، وكذلك أتضح أن الأداء الأفضل لهذه المؤسسات يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة.

بحث كل من هورد وبيتر (Howard & peter, 2004) في العلاقة بين الإستراتيجية والبيئة والاداء في الولايات المتحدة الامريكية، على عدد من العاملين في (959) شركة، وأشارت الدراسة إلى أن المستجيبين الذين يعملون في المؤسسات الأكثر تسوقاً يميلون إلى تحديد أنفسهم في البيئات السخية بناءاً على الإستراتيجية المتبعة.

وفي دراسة قام بها زيغمنت (Zygmunt, 2004) "بعنوان دراسة التدخلات الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي " هدفت الدراسة الى استكشاف طبيعة التدخلات الخارجية في مجال التخطيط الإستراتيجي في الشركات الصغيرة العاملة في مجال التكنولوجيا العالية في ولاية فكتوريا (كولومبيا البريطانية) وتمت الدراسة على (13) شركة من الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا العالية، حيث استخدم منهج التحليل الاستقرائي واجريت المقابلات مع كبار القادة الإداريين لغرض جمع البيانات، وأهم ما توصلت له الدراسة أن التدخلات الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي قد اسهمت في نجاح ونمو الشركات الصغيرة التي شملتها الدراسة.

كما قام فورت وآخرون (Forte et .al ., 2000) بدراسة حول التشكيل التنظيمي والبيئة كتحليل بيني ومتداخل للاستجابة للفرص. حيث استخدموا في دراستهم الاختبار التجريبي حول التأثيرات البيئية المعوقة للتشكيل التنظيمي، وبين أنه كلما كان الاداء افضل كان تلائم الشكل التنظيمي مع الحالات الطارئة البيئية أفضل على عينة مكونة من (235) مفردة في مستشفيات ولاية فلوريدا.

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في محاولتها لإستقصاء أثــر التحليــل البيئيفي تحديد الخيارات الاستراتيجية لدى شركة الفوسفات، حيث تختلف الدراسة عن سابقاتها في مكان إجراء الدراسة ، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والبحث الميداني التحليلي، بإجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدب السابق لأجل بلورة الإطار النظري، وقد تم إجراء مسح استطلاعي شامل من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة التي تم تطويرها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في شركة الفوسفات الأردنية والبالغ عددهم(520) موظفاً وموظفة حسب معلومات قسم التخطيط الإستراتيجي لدى الشركة وقد تم توزيع الاستبانة لأغراض هذه الدراسة في الفترة الواقعة من(2012/11/20م) إلى(2012/12/7م).

3.3 عينة الدراسة :

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة(48%)، وقد تم توزيع(250) استبانة على عينة الدراسة بالإستعانة بقسم العلاقات العامة، حيث أسترجع منها(238) استبانه، تم استبعاد(18) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(220) استبانه لتشكل ما نسبته(42.3%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(88%) من عينة الدراسة الكلية وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وفيما يلي وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

الجدول(2)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	182	82.7
	أنثى	38	17.3
العمر	أقل من 30 سنة	22	10.0
	30-40 سنة	76	34.5
	40-50 سنة	97	44.1
	50 سنة فأكثر	25	11.4
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	10	4.5
	دبلوم	41	18.6
	بكالوريوس	131	59.5
	دراسات عليا	38	17.3
الخبرة الوظيفية	أقل من 10سنوات	40	18.2
	10-15 سنة	55	25.0
	15-20 سنة	79	35.9
	20 سنة فأكثر	46	20.9
المستوى الوظيفي	مدير	4	1.8
	نائب مدير	13	5.9
	رئيس قسم	112	50.9
	رئيس شعبة	53	24.1
	موظف	38	17.3

يتضح من معطيات الجدول (2)أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وقد شكلوا ما نسبته(82.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين أن الإناث شكلن ما نسبته(17.3%) من جموع أفراد عينة الدراسة مما يشير إلى أن (80%) من الوظائف فيشركة الفوسفات الأردنية شاغليها من الرجال وهذا يدل على أن المجتمع الأردني مجتمع ذكوري.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (40-50 سنة) المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (44.1%)من مجموع أفرا د عينة الدراسة، تلتها الفئة

العمرية (30- 40 سنة) وشكلت ما نسبته(34.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية(50 سنة فأكثر) في الرتبة الثالثة وشكلت ما نسبته (11.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة . وأخيراً الفئة العمرية (أقل من30سنة) في بنسبة (10.0%).

كما بينت النتائج أنّ حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (59.5%)، مقابل(18.6%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة دبلوم ، تلاها حملة درجة الدراسات العلياوشكلوا ما نسبته (17.3%)من مجموع أفرا د عينة الدراسة، وأخيرا شكل حملة ثانوية عامة فمادون (4.5%)من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يعود إلى زيادة التوجه نحو التعليم الجامعي في المرحلة الجامعية الأولى والثانية من جهة واستقطاب الجامعيين في الشركة المبحوثة من جهة أخرى.

أما ما يتعلق بمتغير الخبرة الوظيفية، فقد بينت النتائج أنّ المبحوثين ممّن خدمتهم(15-20 سنة)قد شكلوا ما نسبته(35.9%)، مقابل(25.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كانت مدة خدمتهم في الوظيفة (10-15 سنة)، تلا ذلك الذين تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (20سنة فأكثر)وشكلوا ما نسبة (20.9%)، وأخيراً(أقل من 10سنوات) وشكلوا ما نسبته (18.2%) وهذا يشير إلى أن لمدة الخدمة دور في التعيين في الشركة المبحوثة.

وقد أشارت النتائج أنّ وظيفةرئيس قسم شكلت ما نسبته (50.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل (24.1%) كانوا من رؤوسا الشعب، وانّ(17.3%) من مجموع أفراد العينة كانوا من الموظفين، وأنّ(5.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا بوظيفة نائب مدير، وأخيراً المدراء وبنسبة(1.8%).

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة واستشارة ذوي الخبرة والأختصاص، وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول:يشتمل على المعلومات الشخ صية والوظيفية المتعلقة بالمبحوث وهي (النوع الاجتماعي، والعمر،والمؤهل العلمي ، والخبرة الوظيفية والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: استبانة التحليل البيئي،تم صياغة وبناء فقرات هذا المت غير استرشاداً دراسة (شاكر،2001).

الجزء الثالث: استبانه قياس الخيارات الا ستراتيجية،وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (الزعبي،2002)، ودراسة (الزعبي،2007) وكما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

أسم البعد	تسلسل الفقرات.
المتغير المستقل(التحليل البيئي الداخلي والخارجي).	**1- 36**
البيئة الداخلية	18-1
البيئة الخارجية	36-19
المتغير التابع(تحديد الخيارات الإستراتيجية)	**53-37**
إستراتيجية النمو (التوسع)	42-37
إستراتيجية الاستقرار(الثبات)	48-43
إستراتيجية التراجع(الانكماش)	53-49

5.3 صدق أداة الدراسة الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على(9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وأصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة كما في الملحق(ب) المرفق، وبعد استرداد الإستبانات تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانه بشكل نهائي.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

الجدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	أسم البعد	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1-18	البيئة الداخلية	0.967
19- 36	البيئة الخارجية	0.974
37-42	إستراتيجية النمو (التوسع)	0.951
43-48	إستراتيجية الاستقرار (الثبات)	0.950
49-53	إستراتيجية التراجع (الانكماش)	0.954

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.17) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

2. تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4. اختبار معامل تضخم التباين(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance);للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، واختبار (T.test) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، إضافة إلى استخدام اختبار(**LSD**) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق.
7. إختبار شافيية للمقارنات البعدية .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانه تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وبناءً على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

منخفض	متوسط	مرتفع
2.49-1	3.49-2.50	5.00-3.50

وبناءً على ذلك فإنيقة المتوسط الحسابي للفقرات التي يقع ضمن الفئة (5.00-3.50)فيكون مستوى الاستجابة مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة (3.49-2.5) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة.

1.4عرض النتائج:

أ- الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين لأهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي في شركة الفوسفات الأردنية؟.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي في شركة الفوسفات الأردنية

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1-18	البيئة الداخلية	3.4558	0.95238	2	متوسط
19-36	البيئة الخارجية	3.4614	1.00292	1	متوسط
1-36	**المتوسط الحسابي العام**	**3.4586**	**0.92815**	-	**متوسط**

تُشير المعطياتالإحصائية في الجدول (5)إلى أن مستوى تصورات المبحوثين نحو أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي في شركة الفوسفات الأردنية قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.4586)، وانحراف معياري (0.92815)، وقد احتل بُعد البيئة الخارجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4614)، تلاه بعد البيئة الداخلية بمتوسط حسابي (3.4558).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل (التحليل البيئي الداخلي والخارجي) بصورة منفردة:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحليل البيئي الداخلي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	تمتاز منتجات الشركة بجودة مناسبة مقارنة بالمنافسين.	3.5955	1.19167	1	مرتفع
2	تمتلك الشركة طاقة انتاجية غير مستغلة يمكن استغلالها عند الحاجة.	3.1773	1.28228	18	متوسط
3	لدى الشركة ترتيب داخلي لتسهيلاتها الإنتاجية.	3.4773	1.12035	8	متوسط
4	تتبع الشركة إستراتيجية إعلانية تزيد من مبيعاتها.	3.4182	1.12977	14	متوسط
5	تعمل الشركة على تخطيط وتطوير منتجاتها الجديدة باستمرار.	3.4955	1.12057	6	متوسط
6	تمتلك الشركة منافذ توزيع متعددة لمنتجاتها.	3.5773	1.14614	2	مرتفع
7	تعتمد الشركة على بحوث السوق ودراساته في تطوير منتجاتها.	3.5091	1.17621	5	مرتفع
8	تسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين مصادر اموالها واستخداماتها.	3.4500	1.15163	10	متوسط
9	تعتمد الشركة التحليل المالي لتقييم أدائها.	3.5409	1.15199	3	مرتفع
10	توجد لدى الشركة إمكانية لتوفير احتياجاتها من الأموال عند اللحاجة.	3.4955	1.19549	7	متوسط
11	تعتمد الشركة على الأساليب العلمية عند اختيار وتعيين العاملين فيها.	3.4455	1.15142	11	متوسط
12	تمتلك الشركة نظاماً جيداً للأجور والحوافز.	3.5205	1.25372	4	مرتفع
13	تهتم الشركة بعملية البحث والتطوير لمنتجاتها وتشجع الابتكارات الجديدة.	3.4455	1.18272	12	متوسط
14	تعمل الشركة باستمرار على تطوير منتجاتها وإدخال منتجات جديدة.	3.3909	1.20952	16	متوسط
15	تمتلك الشركة هيكلاً تنظيمياً واضحاً وفعالاً.	3.3591	1.31488	17	متوسط
16	يمتلك العاملون بالشركة قيماً تشجعهم على العمل وزيادة الإنتاجية.	3.4045	1.27676	15	متوسط
17	الانتماء والولاء للشركة عنصراً رئيسياَ في ثقافة العاملين.	3.4273	1.23835	13	متوسط
18	الهدف الرئيسي لمعظم العاملين بالشركة بقائها ونموها وتوسعها في بيئة الأعمال.	3.4749	1.15856	9	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.4558**	**0.95238**	-	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمستوى إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التحليل البيئي الداخلي قد بلغ (3.4558) بانحراف معياري (0.95238)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (تمتاز منتجات الشركة بجودة مناسبة مقارنة بالمنافسين) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (2) (تمتلك الشركة طاقة إنتاجية غير مستغلة يمكن استغلالها عند الحاجة) في المرتبة الأخيرة.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحليل البيئي الخارجي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
19	يوجد عدد كبير من المنافسين للشركة في الصناعة التي تنتمي إليها.	3.4727	1.17593	8	متوسط
20	تسعى الشركة بإستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	3.4136	1.08825	14	متوسط
21	توجد بدائل لمنتجات الشركة في السوق.	3.3727	1.14962	17	متوسط
22	الاستجابة السريعة لإستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتتجات الشركة.	3.5182	1.12450	6	متوسط
23	يركز الزبائن على موصفات محددة متوفرة في منتجات الشركة.	3.4409	1.13924	11	متوسط
24	تعتمد الشركة على رغبات الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.	3.5091	1.12867	7	مرتفع
25	يوجد لدى الشركة بدائل متعددة لتلبية احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج.	3.5273	1.17593	3	مرتفع
26	يمتلك المجهزون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير في منتجات الشركة.	3.4591	1.23612	10	متوسط
27	للشركة مرونة كبيرة في تسديد قروضها للدائنين في وقت الاستحقاق.	3.5273	1.19519	4	مرتفع
28	يمتلك الدائنون إمكانية كبيرة لعرض شروطهم على الشركة.	3.5545	1.21322	1	مرتفع
29	تتسم التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة بمواصفات حديثة.	3.5388	1.23485	2	مرتفع
30	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية في إطار الصناعة التي تنتمي إليها.	3.5227	1.24028	5	مرتفع
31	تساهم التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة في تطوير وتصميم منتجات الشركة.	3.4727	1.25846	9	متوسط
32	تمتلك النقابات دوراً مؤثراً في تحديد العلاقة بين العمال والإدارة.	3.3864	1.26086	16	متوسط
33	تقوم الشركة بالتنسيق مع النقابة عند اختيار وتعيين العاملين فيها.	3.4273	1.24203	13	متوسط
34	تلتزم الشركة بتعليمات الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس بما يخدم تحسين جودة منتجاتها.	3.4409	1.28964	12	متوسط
35	تؤثر التشريعات الحكومية (الضريبة)على قدرات الشركة على التوسع في مشروعاتها الاستثمارية.	3.4091	1.25546	15	متوسط
36	تؤثر بعض التشريعات الحكومية سلباً على التعريف بمنتجات الشركة(كمنع الإعلانات).	3.3136	1.28809	18	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	3.4614	1.00292	-	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول (7)إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التحليل البيئي الخارجي قد بلغ (3.4614) بانحراف معياري

(1.00292)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (28) (يمتلك الدائنون إمكانية كبيرة لعرض شروطهم على الشركة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (36) (تؤثر بعض التشريعات الحكومية سلباً على التعريف بمنتجات الشركة(كمنع الإعلانات).في المرتبة الأخيرة.

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية؟.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
37-42	إستراتيجية النمو والتوسع	3.4220	1.02967	1	متوسط
43-48	إستراتيجية الاستقرار (الثبات)	3.3980	1.00841	2	متوسط
49-53	إستراتيجية التراجع (الانكماش)	3.2191	1.03923	3	متوسط
37-53	**المتوسط الحسابي العام**	**3.3540**	**0.90404**	**-**	**متوسط**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول(8) إلى أن مستوى تصورات المبحوثين نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي(3.3540)، وانحراف معياري(0.90404)، وقد احتل بُعد إستراتيجية النمو(التوسع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4220)، تلاه بعد إستراتيجية الاستقرار(الثبات)بمتوسط حسابي(3.3980)، وأخيراً بعد إستراتيجية التراجع(الانكماش) بمتوسط حسابي (3.2191).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير التابع (تحديد الخيارات الإستراتيجية) بصورة منفردة:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد إستراتيجية النمو (التوسع)

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
37	تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة ذات ارتباط بمنتجاتها الحالية.	3.3682	1.25181	6	متوسط
38	تمتلك الشركة السيطرة على مدخلات عملياتها الانتاجية.	3.4136	1.18082	3	متوسط
39	توجد اسواق جديدة للشركة ذات ارتباط بسوقها الحالي.	3.4091	1.13713	4	متوسط
40	تقوم الشركة بالدخول في مشاريع مشتركة.	3.4864	1.14069	1	متوسط
41	تعمل الشركة على النمو في مجال منتجاتها التحويلية.	3.4000	1.11609	5	متوسط
42	دخول الشركة اسواق جديدة ليس لها علاقة بسوقها الحالي.	3.4545	1.06960	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.4220**	**1.02967**	-	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول (9) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد إستراتيجية النمو (التوسع) قد بلغ (3.4220) بانحراف معياري (1.02967)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (40) (تقوم الشركة بالدخول في مشاريع مشتركة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (37) (تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة ذات ارتباط بمنتجاتها الحالية) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد إستراتيجية الاستقرار (الثبات)

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
43	تركز الشركة على مجالات أعمالها الحالية لتعزيز الميزة التنافسية.	3.4703	1.14651	1	متوسط
44	تسعى الشركة للحفاظ على اسواقها الحالية.	3.4000	1.11199	3	متوسط
45	تعمل الشركة على استقرار عمليات الإنتـاج والتـسويق والمالية.	3.4273	1.14644	2	متوسط
46	تقوم الشركة بالمحافظة على معدلات أدائها الحالية.	3.3773	1.09312	4	متوسط
47	تعمل الشركة على تخفيض أهدافها لدعم وتعزيز مواردها.	3.3727	1.13362	5	متوسط
48	تعمل الشركة على الحفاظ على أرباحها الحالية.	3.3455	1.11802	6	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.3980**	**1.00841**	-	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول (10) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحـوثين عـن فقرات بعد إستراتيجية الاستقرار (الثبات) قد بلـغ (3.3980) بـانحراف معيـاري (1.00841)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقـم (43) (تركـز الشركة على مجالات أعمالها الحالية لتعزيز الميزة التنافسية) المرتبة الأولى، فـي حين جاءت الفقرة رقم (48) (تعمل الشركة على الحفاظ على أرباحها الحالية) فـي المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد إستراتيجية التراجع (الانكماش)

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
49	تعمل الشركة على تخفيض حجم نشاطها لتحسين كفاءاتها التشغيلية لمواجهة التهديدات الخارجية .	3.2136	1.16838	3	متوسط
50	تتخلى الشركة عن بعض أعمالها أو بيعها أو إيقافها عندما يكون أداؤها ضعيفاً.	3.1909	1.11031	5	متوسط
51	يمكن للشركة أن تقوم تبيع كل منتجاتها الصناعية والتحويلية إلى شركات أخرى.	3.2636	1.13216	1	متوسط
52	يمكن للشركة أن تبيع موجوداتها عندما تفشل في مواجهة متغيرات البيئة .	3.1955	1.12789	4	متوسط
53	يمكن أن تتحول الشركة إلى نشاطات جديدة مع احتفاظها بجزء من نشاطاتها القديمة.	3.2318	1.20724	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.2191**	**1.03923**	-	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول(11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد إستراتيجية التراجع(الإنكماش) قد بلغ (3.2191) بانحراف معياري (1.03923)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (51) (يمكن للشركة أن تقوم تبيع كل منتجاتها الصناعية والتحويلية إلى شركات أخرى) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (50) (تتخلى الشركة عن بعض أعمالها أو بيعها أو إيقافها عندما يكون أداؤها ضعيفاً) في المرتبة الأخيرة.

ب- اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات

المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (12) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (12)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
البيئة الداخلية	2.81	0.36	0.957-
البيئة الخارجية	2.80	0.35	0.862-

نلاحظ أن قيم الا ختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل . وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتسا ب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي (البيئة الداخلية، وا لبيئة الخارجية) فـي تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية.

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		115.309	2	57.655		
الخطأ	0.644	63.678	217	0.293	*196.473	0.000
الكلي		178.987	219			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (13)إلى صـــلاحية النمـــوذج لاختبـــار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر اً ذو دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي(البيئةالداخلية، والبيئية الخارجية) في تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية ، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (196.473) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مـــستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$).كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير مـــستقل تفسر ما مقداره (64.4%) من التباين في المتغير التابع (الخيارات الإســـتراتيجية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً مـــن قـــوة واســـتقرار نمـــوذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولـــى بـــصورتها العدميـــة، ونقبـــل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$)للتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئ ة الخارجية) على تحديـــد الخيـــارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية .

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التحليل البيئي بأبعاده في تحديد الخيارات الإستراتيجية

التحليل البيئي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البيئة الداخلية	0.322	0.064	0.339	***5.001**	**0.000**
البيئة الخارجية	0.455	0.061	0.504	***7.431**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14) ومن متابعـــة معـــاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجيـــة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً فـــي المتغيـــر التـــابع (تحديـــد الخيـــارات الإستراتيجية) بدلالـــة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

الجدول رقم (15)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتحدد الخيارات الإستراتيجية من خلال أبعاد التحليل البيئي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البيئة الخارجية	0.603	*18.205	0.000
البيئة الداخلية	0.644	*5.001	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التحليل البيئي في تحديد الخيارات الإستراتيجية، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بُعد البيئة الخارجية المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (60.3%) من التباين في المتغير التابع (تحديد الخيارات الإستراتيجية)، تلاه بعد البيئة الداخلية الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (64.4%) من التباين في المتغير التابع (تحديد الخيارات الإستراتيجية).

الفرضية الفرعية ا لأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) في إستراتيجية النمو(التوسع) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		135.842	2	67.921		
الخطأ	0.585	96.346	217	0.444	*152.979	0.000
الكلي		232.188	219			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (16)إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) للتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئية الخارجية) على إستراتيجية النمو(التوسع)في شركة الفوسفات الأردنية ، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (152.979) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول(16) أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (58.5%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية النمو(التوسع))، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على إستراتيجية النمو (التوسع) في شركة الفوسفات الأردنية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التحليل البيئي بأبعاده في إستراتيجية النمو(التوسع)

التحليل البيئي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البيئة الداخلية	0.305	0.079	0.282	***3.853**	**0.000**
البيئة الخارجية	0.533	0.075	0.519	***7.088**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (إستراتيجية النمو (االتوسع) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

الجدول رقم (18)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتحدد إستراتيجية النمو والتوسع من خلال أبعاد التحليل البيئي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البيئة الخارجية	0.557	*16.545	0.000
البيئة الداخلية	0.585	*3.853	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التحليل البيئي في إستراتيجية النمو (التوسع)، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بُعد البيئة الخارجية المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (55.7%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية النمو (التوسع) ، تلاه بعد البيئة الداخلية الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (58.5%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية النمو (التوسع)).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على إستراتيجية الاستقرار (الثبات) في شركة الفوسفات الأردنية.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		105.996	2	52.998		
الخطأ	0.476	116.704	217	0.538	*98.545	0.000
الكلي		222.700	219			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول(19) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) للتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على إستراتيجية الاستقرار (الثبات) في شركة الفوسفات الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (98.545) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (47.6%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية الاستقرار (الثبات))، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) لتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على إستراتيجية الاستقرار (الثبات) في شركة الفوسفات الأردنية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التحليل البيئي بأبعاده في إستراتيجية الاستقرار والثبات

التحليل البيئي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البيئة الداخلية	0.399	0.087	0.377	**4.580***	**0.000**
البيئة الخارجية	0.351	0.083	0.349	**4.243***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول(20) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (إستراتيجية الاستقرار (الثبات)) بدلالـــة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

الجدول رقم (21)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بإستراتيجية الاستقرار(الثبات) من خلال أبعاد التحليل البيئي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البيئة الداخلية	**0.432**	***12.889**	**0.000**
البيئة الخارجية	**0.476**	***4.243**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التحليل البيئي في إستراتيجية الاستقرار (الثبات) ، يوضح الجدول(21) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بُعد البيئة الداخلية المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية الاستقرار (الثبات))، تلاه بعد البيئة الخارجية الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (47.6%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية الاستقرار (الثبات)).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئية الخارجية) على إستراتيجية الانكماش (التراجع) في شركة الفوسفات الأردنية.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		104.541	2	52.270	***85.943**	**0.000**
الخطأ	0.442	131.979	217	0.608		
الكلي		236.520	219			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول(22) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) للتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على إستراتيجية الانكماش (التراجع) في شركة الفوسفات الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (85.943) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (44.2%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية الانكماش (التراجع))، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) لتحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على إستراتيجية الانكماش (التراجع) في شركة الفوسفات الأردنية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التحليل البيئي بأبعاده في إستراتيجية الانكماش (التراجع)

التحليل البيئي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البيئة الداخلية	0.250	0.093	0.229	**2.696***	**0.008**
البيئة الخارجية	0.484	0.088	0.467	**5.491***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول(23) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (إستراتيجية الانكماش (التراجع)) بدلالـــة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول(23) عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

الجدول رقم (24)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بإستراتيجية الانكماش (التراجع) من خلال أبعاد التحليل البيئي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البيئة الخارجية	0.423	*12.650	0.000
البيئة الداخلية	0.442	*2.696	0.008

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التحليل البيئي في إستراتيجية الانكماش أو التراجع، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بُعد البيئة الخارجية المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (42.3%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية الانكماش (التراجع))، تلاه بعد البيئة الداخلية الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (44.2%) من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية الانكماش (التراجع)).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئية الخارجية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

الجدول (25)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعزى للنوع الاجتماعي

التحليل البيئي	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	دلالة t
الداخلي	ذكر	182	3.4881	0.96545	1.101	0.272
	أنثى	38	3.3012	0.88273		
الخارجي	ذكر	182	3.4780	1.02055	0.538	0.591
	أنثى	38	3.3816	0.92225		

يتضح من معطيات الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعزى للنوع الاجتماعي اعتمادا على قيمتي (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) وفقا لمتغير العمر

التحليل البيئي	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الداخلي	أقل من 30 سنة	3.5404	0.73906
	30-40 سنة	3.5132	0.90526
	40-50 سنة	3.4468	1.07063
	50 سنة فأكثر	3.2422	0.76677
الخارجي	أقل من 30 سنة	3.6061	0.70417
	30-40 سنة	3.4854	0.96171
	40-50 سنة	3.4026	1.09749
	50 سنة فأكثر	3.4889	1.00026

يتضح من نتائج الجدول(26) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (27)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعزى للعمر

التحليل البيئي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	دلالة F
الداخلي	بين المجموعات	1.556	3	.5190		
	خلال المجموعات	197.083	216	0.912	0.568	0.636
	المجموع	198.639	219			
الخارجي	بين المجموعات	0.858	3	0.286		
	خلال المجموعات	219.422	216	1.016	0.282	0.839
	المجموع	220.280	219			

يتضح من معطيات الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئية الخارجية) تعزى للعمر اعتمادا على قيمتي (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئية الخارجية) وفقا لمتغير المؤهل العلمي

التحليل البيئي	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الداخلي	ثانوية عامة فما دون	3.9389	1.11218
	دبلوم	3.7724	0.86797
	بكالوريوس	3.4627	0.83237
	دراسات عليا	2.9635	1.18143
الخارجي	ثانوية عامة فما دون	3.5722	1.01195
	دبلوم	3.5434	0.84222
	بكالوريوس	3.5064	0.92659
	دراسات عليا	3.1886	1.35151

يتضح من نتائج الجدول (28) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (29) يبين النتائج:

الجدول (29)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعزى للمؤهل العلمي

التحليل البيئي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الداخلي	بين المجموعات	15.660	3	5.220	**6.162***	**0.000**
	خلال المجموعات	182.979	216	0.847		
	المجموع	198.639	219			
الخارجي	بين المجموعات	3.491	3	1.164	1.159	0.326
	خلال المجموعات	216.789	216	1.004		
	المجموع	220.280	219			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

يتضح من معطيات الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية) تعزى للمؤهل العلمي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته والبالغة (6.162) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأدنية نحو التحليل البيئي (البيئة الخارجية) تعزى للمؤهل العلمي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

وقد كشفت نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح حملة الدرجات العلمية(ثانوية فما دون، دبلوم ، بكالوريوس) على حساب حملة درجة الدراسات العليا، وقد بلغ فرق المتوسطات على التوالي (0.97544، 0.80891، 0.49925) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). والجدول (30) يبين النتائج:

الجدول (30)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين على بعد التحليل البيئي(البيئة الداخلية) تعزى للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.9389	-	0.1665	0.4762	***0.97544**
دبلوم	3.7724	-	-	0.3097	***0.80891**
بكالوريوس	3.4627	-	-	-	***0.49925**
دراسات عليا	2.9635	-	-	-	-

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية

التحليل البيئي	الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الداخلي	أقل من 10 سنوات	3.7042	0.61690
	10-15 سنة	3.4970	0.81400
	15-20 سنة	3.3495	1.03927
	20 سنة فأكثر	3.3732	1.15474
الخارجي	أقل من 10 سنوات	3.9028	0.50555
	10-15 سنة	3.2889	0.90162
	15-20 سنة	3.3565	1.03819
	20 سنة فأكثر	3.4638	1.26530

يتضح من نتائج الجدول (31) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (32) يبين النتائج:

الجدول (32)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في مستوى تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعزى للخبرة الوظيفية

التحليل البيئي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الداخلي	بين المجموعات	3.766	3	1.255	1.392	0.246
	خلال المجموعات	194.873	216	0.902		
	المجموع	198.639	219			
الخارجي	بين المجموعات	10.298	3	3.433	***3.531**	**0.016**
	خلال المجموعات	209.981	216	0.972		
	المجموع	220.280	219			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من معطيات الجدول (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية) تعزى للخبرة الوظيفية اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الخارجية) تعزى للخبرة الوظيفية اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته والبالغة (3.531) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كشفت نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح (أقل من 10 سنوات) على حساب ذوي الخبرات (10-15 سنة، 15-20 سنة، 20 سنة فأكثر) وقد بلغ فرق المتوسطات على التوالي (0.61389، 0.54624، 0.43901) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).والجدول(33) يبين النتائج:

الجدول (33)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين على بعد التحليل البيئي(البيئة الخارجية) تعزى للخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	10-15 سنة	15-20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	3.9028	-	*0.61389	*0.54624	*0.43901
10-15 سنة	3.2889	-	-	0.0676	0.1749
15-20 سنة	3.3565	-	-	-	0.1073
20 سنة فأكثر	3.4638	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

التحليل البيئي	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الداخلي	مدير	3.2222	1.58634
	نائب مدير	2.9829	1.37313
	رئيس شعبة	3.3229	0.97495
	رئيس قسم	3.7725	0.80627
	موظف	3.5922	0.69794
الخارجي	مدير	3.0000	1.51535
	نائب مدير	3.0513	1.48023
	رئيس شعبة	3.3388	1.06375
	رئيس قسم	3.7883	0.70391
	موظف	3.5556	0.82210

يتضح من نتائج الجدول (34) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (35) يبين النتائج:

الجدول (35)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعزى للمستوى الوظيفي

التحليل البيئي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الداخلي	بين المجموعات	11.127	4	2.782	***3.190**	**0.014**
	خلال المجموعات	187.512	215	0.872		
	المجموع	198.639	219			
الخارجي	بين المجموعات	10.721	4	2.680	***2.750**	**0.029**
	خلال المجموعات	209.559	215	0.975		
	المجموع	220.280	219			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من معطيات الجدول(35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية) تعزى للمستوى الوظيفي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول (35) والبالغة (3.190) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كشفت نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح (رئيس قسم، موظف) على حساب نائب مدير عام وقد بلغ فرق المتوسطات على التوالي (0.78963، 0.60929)، ولصالح رئيس قسم على حساب رئيس شعبة وقد بلغ فرق المتوسطات 0.44962 وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي (البيئة الخارجية) تعزى للمستوى الوظيفي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته والبالغة (2.750) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كشفت نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح (رئيس قسم، موظف) على حساب نائب مدير وقد بلغ فرق المتوسطات على التوالي (0.73698، 0.50427)،

ولصالح رئيس قسم على حساب رئيس شعبة وقد بلغ فرق المتوسطات 0.44947 وهي معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). والجدول (36) يبين النتائج:

الجدول (36)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين على بعد التحليل البيئي(البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) تعزى للمستوى الوظيفي

التحليل البيئي	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	نائب مدير	رئيس شعبة	رئيس قسم	موظف
الداخلي	مدير	3.2222	-	0.2393	0.1007	0.5503	0.370
	نائب مدير	2.9829	-	-	0.350	***0.78963**	***0.60929**
	رئيس شعبة	3.3229	-	-	-	***0.44962**	0.2693
	رئيس قسم	3.7725	-	-	-	-	0.1803
	موظف	3.5922	-	-	-	-	-
الخارجي	مدير	3.0000	-	0.5013	0.3388	0.7883	0.5556
	نائب مدير	3.0513	-	-		***0.73698**	***0.50427**
	رئيس شعبة	3.3388	-	-	-	***0.44947**	0.2168
	رئيس قسم	3.7883	-	-	-	-	0.2327
	موظف	3.5556	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

الجدول (37)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	دلالة t
ذكر	182	3.3332	0.90057	0.746	0.457
أنثى	38	3.4536	0.92614		

يتضح من معطيات الجدول (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للنوع الاجتماعي اعتمادا على قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية وفقا لمتغير العمر

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	3.4278	0.59052
30-40 سنة	3.4125	0.90710
40-50 سنة	3.3189	0.98450
50 سنة فأكثر	3.2471	0.81949

يتضح من نتائج الجدول (38) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (39) يبين النتائج:

الجدول (39)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
بين المجموعات	786.	3	0.262	0.318	0.813
خلال المجموعات	178.201	216	0.825		
المجموع	178.987	219			

يتضح من معطيات الجدول (39) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للعمر اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (40)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فما دون	3.4235	0.96887
دبلوم	3.5337	0.78650
بكالوريوس	3.3916	0.80373
دراسات عليا	3.0121	1.22825

يتضح من نتائج الجدول (40) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (41) يبين النتائج:

الجدول (41)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	دلالة F
بين المجموعات	6.000	3	2.000	2.497	0.061
خلال المجموعات	172.988	216	0.801		
المجموع	178.987	219			

يتضح من معطيات الجدول (41) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للمؤهل العلمي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (42)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 10 سنوات	3.6971	0.54819
10-15 سنة	3.3701	0.82615
15-20 سنة	3.2158	0.91934
20 سنة فأكثر	3.2737	1.13490

يتضح من نتائج الجدول (42) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (43) يبين النتائج:

الجدول (43)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للخبرة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
بين المجموعات	6.528	3	2.176	***2.725**	**0.045**
خلال المجموعات	172.460	216	0.798		
المجموع	178.987	219			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من معطيات الجدول (43) وجودفـــروق ذ ات دلالـــة إحـــصائية فـــي تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للخبرة الوظيفية اعتمادا على قيمة (F)المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاتـــه والبالغة (2.725) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كـــشفت نتـــائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح (أقل من 10 سنوات) على حساب ذوي الخبرات (15-20 سنة، 20 سنة فأكثر) وقد بلغ فرق المتوسطات على

التوالي (0.48126، 0.42340) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). والجدول (44) يبين النتائج:

الجدول (44)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين على بعد تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للخبرة الوظيفية

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	10-15 سنة	15-20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	3.6971	-	0.327	**0.48126***	**0.42340***
10-15 سنة	3.3701	-	-	0.1543	0.0964
15-20 سنة	3.2158	-	-	-	0.0579
20 سنة فأكثر	3.2737	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ **0.05**).

الجدول (45)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير	3.0588	1.47020
نائب مدير	3.0362	1.38860
رئيس شعبة	3.2961	0.98745
رئيس قسم	3.5605	0.66627
موظف	3.3762	0.60925

يتضح من نتائج الجدول (45) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (46) يبين النتائج:

الجدول (46)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للمستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
بين المجموعات	4.315	4	1.079	1.328	0.261
خلال المجموعات	174.672	215	0.812		
المجموع	178.987	219			

يتضح من معطيات الجدول (46) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للمستوى الوظيفي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.4 مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:

1. بينت النتائج أن تصورات المبحوثين نحو أهمية التحليل البيئي في شركة الفوسفات الأردنية قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.4586)، وانحراف معياري (0.92815)، وقد احتل بُعد البيئة الخارجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4614)، تلاه بعد البيئة الداخلية بمتوسط حسابي (3.4558)، وتعني هذه النتيجة أن شركة الفوسفات الأردنية تهتم بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي بدرجة متوسطة أعتقد أن السبب يعود أن القسط الأكبر من الفوسفات يصدر للخارج ، لهذا يلزمنا تحليل البيئة الخارجية بينما ما يستقل منه بالداخل قليل وقليل جداً، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (زويلف،2009) التي بينت نتائجها أن إبعاد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية تساهم في استمرارية المنظمة إلا إن مساهمة أبعاد البيئة الداخلية كانت أكثر من مساهمة أبعاد البيئة الخارجية.
2. كما بينت النتائج أن مستوى تصورات المبحوثين نحو أهمية تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية قد جاءت متوسطة بمتوسط

حسابي(3.3540)، وانحراف معياري(0.90404)، وقد احتل بُعد إستراتيجية النمو(التوسع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4220)، تلاه بعد إستراتيجية الإستقرار(الثبات) بمتوسط حسابي(3.3980)، وأخيراً بعد إستراتيجية التراجع(الإنكماش) بمتوسط حسابي (3.2191)، أعتقد أن ذلك هو لأن الطلب على الفوسفات الأردني عالٍ جداً وذلك لإحتواءهُ على اليورانيوم القابل للتصنيع لهذا فإن معدلات النمو عالية، تلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(Idalene, 2008) التي وتوصلت إلى أن الخطة الإستراتيجية المكتوبة تعتبر دليل توجيهي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحدد اتجاه المنظمة، وتتفق مع نتيجة دراسة (AL-Gamdi, 2005) التي توصلت إلى أن هناك استخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية، وتلتقي مع نتيجة دراسة(عجام، 2007) التي توصلت إلي أن الخيار الإستراتيجي يعد الطريق الذي ستتبعه المنظمات على اختلاف أنواعها في مسيرها المستقبلي لذا يتم دراسته بدقة في ضوء مقارنة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مع نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(Howard & peter, 2004) التي أشارت أن المستجيبين الذين يعملون في المؤسسات الأكثر تسوقاً يميلون إلى تحديد أنفسهم في البيئات السخية بناءاً على الإستراتيجية المتبعة، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(Zygmunt, 2004) التي توصلت إلى أن التدخلات الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي قد اسهمت في نجاح ونمو الشركات الصغيرة التي شملتها الدراسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(Willie, 2010) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي للمؤسسات المالية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تبادلية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وأداء أفضل للمؤسسات المالية، وكذلك أتضح أن الأداء الأفضل لهذه المؤسسات يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة.

وتختلف مع نتيجة دراسة (الزعبي، 2007) التي أظهرت أن نظم المعلومات تتباين في تأثيرها بشأن تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة وتختلف مع نتيجة

دراسة (الدوسان ،1997) التي بينت إن شركات الأدوية الأردنية تميل إلى الاعتماد على استراتيجيات النمو(التوسع) على المستوى الكلي.

3. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي بإبعاده(البيئة الداخلية، والبيئية الخارجية) على تحديد الخيارات الإستراتيجية بإبعادها إستراتيجية النمو(التوسع)، وإستراتيجية الإستقرار (الثبات) وإستراتيجية الإنكماش(التراجع) في شركة الفوسفات الأردنية، وهذا مردة إلى دور التحليل البيئي سواء البيئة الداخلية للشركة وما تملك من فرص أو البيئة الخارجية وما فيها من تهديدات في تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة لدى شركة الفوسفات الأردنية، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(صبري،2010) التي توصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة لعوامل النجاح الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي مجتمعة ومنفردة على إدارة البنوك التجارية الأردن، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السعودي والزيادات، 2007) التي توصلت إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية والخارجية كمتغيرات مستقلة في مستوى الجودة كمتغير تابع، وتلتقي نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (جرار،2004) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية، وتلتقي مع نتيجة دراسة كل من(Noh&Kwon، 2011) التي توصلت إلى أن المتغيرات ذات المغزى والتأثير على أداء المستشفى هي عوامل البيئة الداخلية على وجه التحديد، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(Forte et .al ., 2000) التي بينت أنه كلما كان الأداء أفضل كان تلائم الشكل التنظيمي مع الحالات الطارئة البيئية أفضل على عينة مكونة من (235) مفردة في مستشفيات ولاية فلوريدا. وتختلف مع نتيجة دراسة(شاكر، 2001) التي توصلت إلى وجود علاقة وأثر إيجابيين بين المتغيرات البيئية وبين الأهداف والخيارات الإستراتيجية للجامعات الأردنية،وتختلف مع نتيجة دراسة(Idalene, 2008) التي بينت أن إجراء عملية التحليل البيئي يعتبر عنصر رئيسي من عناصر الخطة الإستراتيجية الذي يضفي المصداقية والموضوعية الملائمة لتطوير إستراتيجيات المنظمة، وتختلف مع

نتيجة دراسة (الزعبي، 2002) التي توصلت إلى أن عوامل البيئة الخارجية تتباين في تأثيرها على الإستراتيجيات المعتمدة لدى الفنادق وتختلف مع نتيجة دراسة (الزعبي ،2005) التي توصلت إلى إن ما يتعلق بتوجه الشركات مستقبلاً نحو التركيز على الفرص التي تتاح أمامها أكثر من التهديدات المحتملة.

4. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعود لمتغيرات(النوع الاجتماعي، والعمر). وهذا يعني توافق آراء أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث وفي مختلف الأعمار نحو أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي في شركة الفوسفات الأردنية.

5. وقد توصلت النتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية) تعزى للمؤهل العلمي وقد كانت الفروق لصالح حملة الدرجات العلمية (ثانوية فما دون، دبلوم ، بكالوريوس) على حساب حملة درجة الدراسات العليا وقد يعود الاختلاف إلى أن عامل الخبرة العلمية يجعل حملة الدراسات العليا لا يهتمون بالتحليل البيئي بالقدر الذي يوليه حملة الدرجات العلمية الأدنى.

6. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الخارجية) تعزى للخبرة الوظيفية وكانت الفروق لصالح (أقل من 10 سنوات) على حساب ذوي الخبرات (10-15 سنة، 15-20 سنة، 20 سنة فأكثر). ومعنى هذه النتيجة أن المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفة الأقل(أقل من 10سنوات) يولون التحليل البيئي أهمية أكثر من غيرهم أما أصحاب الخبرة الطويلة في العمل يعتمدون على تراكم المعرفة العملية والعلمية لديهم.

7. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو التحليل البيئي(البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) تعزى للمستوى الوظيفي أن الفروق كانت لصالح (رئيس قسم، موظف) على حساب نائب مدير ، وهذا قد يعزى إلى المسؤولية الملقاة على

رئيس القسم والواجبات الوظيفية المطلوبة من الموظف تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية وقد يعود ذلك كون رئيس القسم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والتنفيذية وارتباطات وظيفته.

8. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعود لمتغيرات(النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) ويعني ذلك توافق آراء أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تحديد الخيارات الإستراتيجية بغض النظر عن جنسهم وأعمارهم ومؤهلاتهم وطبيعة وظائفهم.
9. وأخيراً بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية تعزى للخبرة الوظيفية أن الفروق كانت لصالح (أقل من 10 سنوات) على حساب ذوي الخبرات (15-20 سنة، 20 سنة فأكثر) وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها صاحب الخبرة الأقل ودورها التنفيذي حيث يشعر أصحاب هذه الفئة بتأثير الخطط الإستراتيجية على وضعهم داخل الشركة.

3.4التوصيات:

اعتماداً على ما تقدم من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. أن تبقى شركة الفوسفات الأردنية على هذا النهج من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي استمرار واستقرار الشركة ومقدرتها على مواجهة التحديات والتغييرات المستمرة .
2. الإهتمام بإدراك الموظفين الإداريين لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال إلتحاقهم ببرامج تدريبية بما يُتيح لهم القدرة على تحليل المتغيرات البيئية واستيعابها والإستجابة لها بما يتوافق مع إمكانيات الشركة.
3. على الشركة الإهتمام بالتحليل البيئي الخارجي وما يمثلهُ من فرص أوتهديد بالنسبة إليها والعمل على خلق فرص جديدة ومحاولة تجنب آثار التهديدات

من خلال الإستغلال الامثل لنقاط القوة الداخلية بإتجاه دعم الموقف الإستراتيجي للشركة.

4. العمل على الإهتمام بأقسام البحث والتطوير لما لها من دور في تطوير المنتجات وتحسين العمليات الانتاجية ، وكذلك ضرورة دعمها من خلال تخصيص مبالغ لها.
5. تبني الخيارات الإستراتيجية بالإستناد إلى الخطط الإستراتيجية المستندة إلى واقع التحليل البيئي.

المراجع

أ.المراجع العربية:

أبو شيخة، نادر احمد، (2000)، **أدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو قحف، عبد السلام، (2004:أ)، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**،مصر، الاسكندرية:الدار الجامعية.

أبو قحف، عبد السلام، (2002)، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، مصر، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

أبو قحف، عبد السلام، (2001)، **أقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي**، مصر، الاسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية .

أبو قحف، عبد السلام، (2004:ب)، **ساسيات واستراتيجيات الاعمال**، مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.

برنوطي، سعاد نايف، (2007)، **إدارة الموارد البشرية (أدارة الافراد)**، الأردن، عمان: دار وائل للنر والتوزيع .

بن حبتور، عبدالعزيز صالح،(2004)، **الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

بني حمدان، خالد محمد؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر**،عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية: للنشر والتوزيع .

ثابت،عبدالرحمن إدريس؛ المرسي جمال الدين محمد ، (2002)، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، مصر،الاسكندرية: الدار الجامعية.

جرار ، ذياب (2004) " العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية دراسة تحليلية في مصانع الادوية الفلسطينية "**مجلة القدس المتوحة للابحاث والدراسات** ، العدد 3،ص66-33 .

جواد، شوقي ناجي؛ والشموط، محمد سالم، (2004)، **إدارة سلسلة التوريد(علاقات الموردين مدخل إداري)**، ط1، الأردن، عمان:دار إثراء للنشر والتوزيع .

جودة، محفوظ أحمد، (2006)، **أدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، الاردن، عمان: دار وائل للنشر.

حريم، حسين،(2003)، **إدارة المنظمات : منظور كلي، الأردن**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحسيني، فلاح حسن عداي، (2006)، **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، **الفكر الاستراتيجي قرارات معاصرة** ، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الخفاجي، نعمة عباس، (2004)، **الإدارة الاستراتيجية،المداخل والمفاهيم والعمليات**،ط1، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلك، (2005)، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الدوسان، محمود علي محمد،(1997)، "**أثر العلاقة بين الميزة التنافسية واخيار الإستراتيجي على الأداء التصديري**" رسالة دكتورة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

الزعبي،حسن علي ، (2005)، تقييم الفرص والتهديدات الاستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية – دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 32، العدد1، ص97-77.

الزعبي ، حسن علي (2002)، "أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الاستراتيجي في المنظمات الفندقية الصغيرة دراسة تطبيقية " **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية** ، جامعة اليرموك ،المجلد3،العدد3،ص95-55.

الزعبي، حسن علي (2007)، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، **المجلة الاردنية في إدارة الاعمال** ، المجلد 3، العدد 2 ،97-55.

زويلف ، إنعام محسن حسن ، (2009) ، " **دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات**"، بحث منشور، جامعة الاسراء الخاصة ، عمان .

سامي، عمري، (2007)، **فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات في تبسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

السالم، مؤيد سعيد، (2005)، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، ط1، الأردن، عمان : دار وائل للنشر.

السعودي ، موسى أحمد، الزيادات محمد عواد (2007) "تحليل أثر العوامل الداخلية والخارجية في جودة الانتاج دراسة تطبيقية في الشركة العربية لصناعةالادوية المساهمة المحدودة في الاردن" ، **المجلة الاردنية في إدارة الاعمال**، المجلد 3 ، العدد 3 .

سميث، دوجلاس، (2001)، **إدارة تغيير الأفراد والأداء المبادىء، الإستراتيجيات، الروى**، ترجمة: عبدالحكيم أحمد الخزامي، ط1، الرياض: ايتراك للطباعة والنشر.

السكارنة، بلال خلف،(2009)، **دراسات إدارية معاصرة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السيد، غراب كامل،(2000)، **الإدارة الاستراتيجية**، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.

شاويش، مصطفى نجيب؛ وعبيدات، خالد سليمان، (2008)، **إدارة الموارد الشراء والتخزين**، الطبعة الأولى، الاردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شاكر، شفيق كايد عبدالله،(2001)، **التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية دراسة إستطلاعية لاراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة دكتوراة في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة بغداد.

شريف، علي؛ الكردي، منال،(2003)، **أساسيات تنظيم وإدارة الاعمال**، مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.

الشمراني، عبدالله بن سعيد آل هتاش، (2006)، **التحليل الإستراتيجي وتطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية**، الجمهورية اليمنية، جامعة عدن.

صبري، داليا، (2010)، **العوامل الحرجة لعناصر التحليل الإستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط.

الصميدعي، محمود جاسم،(2007)، **إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي** ،ط2، الأردن، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد، (2008)، **الإدارة الاستراتيجية**، مصر،الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

طه، طارق، (2007)، **إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر**، مصر،الاسكندرية، : دار الفكر الجامعي.

العارف، نادية، (2001)، **الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**، ط2، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

العارف، نادية،(2010)، **الإدارة الإستراتيجية**،الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

العارضي، جليل كاظم،(2001)، **التحليل الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية.

عجام، شفيق كايد عبدالله،(2007)، **تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها في الخيار الإستراتيجي**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة ،بغداد.

العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، (2007)، **الإدارة والأعمال**، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

العطية، ماجد، (2003)، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عوض،(2001)، **الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، مصر، الإسكندرية، الدار لجامعية للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد، (2007)، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

غريب، معاذ نجيب، (2008)، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق.

الكرخي، مجيد،(2009)، **التخطيط الإستراتيجي:عرض نظري وتطبيقي**،الأردن، عمان :دار المناهج للنشر.

الماضي، محمد المحمدي،(2002)، **إدارة استراتيجية، مدخل المدير لصياغة المستقبل**، بدون دار نشر، مصر،القاهرة.

مصطفى، احمد السيد، (2008)، **أدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة**، الطبعة الثانية، مصر، دار النيل العربية.

المرسي، جمال الدين محمد وآخرون، (2002) **التفكير الاستراتيجي الإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي**، مصر،القاهرة : الدار الجامعية .

المرسي، جمال الدين، (2006)،**أدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، مصر،القاهرة: الدار الجامعية .

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح؛ وغريبة، رمضان فهيم، (2006)، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، مصر: المكتبة العصرية، المنصورة.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (2006)، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، مصر: المكتبة العصرية، المنصورة.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (2001)، **الأصول العلمية لإدارة الأعمال** ، مصر: المكتبة العصرية، المنصورة.

المغربي، كامل محمد، (2007)، **الإدارة أصالة المبادىء والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، مصر: دار الفكر.

النعيمي،(2008)، **الإدارة**، الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

هاريسون، ديفيد،(2009)، **الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، ترجمة الدكتور علاء الدين ناطورية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب، (2010)، **الإدارة الاستراتيجية**، الأردن، عمان :دار اليارو زي.

ب. المراجع الأجنبية :

AL- Ghamdi, Salem M., (2005), "The Use of Strategic Planning Tool and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study", **International Journal of Bradford.** Vol.(13),No.(3), pp.376-395.

Barney, J.B& Griffin, R. V. (2003), **"The Management of Organization: Strategic, Structure& Behavior"** Part II Boston.

Barney, J.B., (1997), **"Gaining and Sustanining Competitive Advantage",** Reading: Mass: Addison- Wesley.

Coulter, Mary ,(2003)**," Strategic management in Action"** , 2nd ed ., prentice – Hill : upper saddle River New jersey,92.

Daft, R, L., (2001) **"Organization Theory and Design"** 7t ed, south – western college publishing of Thomson learning.U.S.A,94.

forte ,James .Hoffman , BurceT. Lamount & Erich N .(2000) . an analysis of between form and withen – form response to Environment change , **Strategic Management Journal** , vol 21 , No .7 , pp .753 – 773

Ghosh, K. Prem kumer, (2003), " **Human Resource Development Management,"** anmol Publications pvt. Ltd New Delhi.

Govindarajan, Vijay,& Gupta, A. K (2000),"Knowledge Management Social Dimension: Lessons From Nucor Steel. **Sloan Management Review,** 42(1), PP: 71- 81 Available On: http: solon review. Mit edu.

Hill, W.L& Jones, J. R. (2003)," **Strategic Management an Integrated Approach"**, Houghton Miffin Company, second edition Boston.

Howard Davies & Perter Walters, (2004), Emergent Patterns of strategy environment and performance inatransition Economy**, strategic Management Journal**, vol 25, No 1. pp. 347 – 364.

Hunger, David, J. & Wheelen, Thomas L,(2004)" Strategic Management, 6 th ed., Addison- Wesley Longman, Inc., USA, p82.

Idalene, Richmond Williams, (2008), **"Strategic Planning in Small Business: A Phenomenological Study Investigating The Role Challenges and Best Practices of Strategic Planning",** Capella University, Dissertation Abstract Internationals, A A A(3311905).

Jennings David, John J. Disney (2006), "Designing the strategic Planning process: does Psychological Type Matter?", **Management Decision,** Vol.1, No.3.

Johnson, G., Scholes, K.,(1997), **"Exploring corporate Strategy,"** 4 th Ed, Prentice- Hall Europe.

Johnson, P.F. Leenders, M. R. Flynn, A. E. & Fearon, H . E .(2006), Purchasing and supply Chain management, 13 th Ed, Mc Craw Hill. Mc Walters, C. S, Morse, D. C and Zimmerman, J. L. 2001. **Management Accounting, Analysis and Interpretation**, 2end Ed., Mc Graw- Hill.

Jones, G.R.,(2003),**" Organization Theory: Cases& Text",** Addison Wesley Publishing Co., New York.

Kalil, Tarek., (2000), **"Management Technology",** Mcgraw- Hill Higher Education Boston Burr Ridge, IL.

El- Kahal, Sonia, (2001), **"The Strategic Process business in the Asia Pacific",** vol 1, pp: 14- 195.

Kinicki, Angelo. & Kreitner, Robet,(2003). **Organization behavior; Key concept, skill and best practices**: copyright by The McGraw- Hill Companies, Inc.

Kumar, A. S. Sudan Naveen,(2004)**" Organization Effectiveness And Change"**, First published by J. L. Kumar for Anmol Publications Pvt. Ltd., New Delhi and printed at Mehra offset press, Delhi.

Lynch, R., (2000), **" Corporate Strategy",**2 . ed., Printice- Hall.

Macmillan, Hugh& Tampo, M.,(2000), "**Strategic Management",** Oxford University Press Inc., New York.

Narayanan, v., and Nath, R.,(1993)**," Organization Theory: Strategic Approach",** IRWN.

Nutt, Pual C, (2002), "Making Strategic Choice", **Journal of Management Studies**, vol 39, pp: 30- 67.

Noh, J, w.; Kwon,**Y.** D.;Yoon,S. J .; Hwang, J. I, **International Nursing Review .**Jun 2011, vol. 58 Issue 2, p263 – 269.

Pearce II, Jonh, A., & Robinson, B., Richard, A., (2003), **"Strategic Management"**, 3 th ed, A. I. T. B. S. Publishers &Distributors, India.

Robbins, P. Stephen& Judge, A, Timothy,(2009), **Organization Behavior**. 13 th ed., New Jersey, Prentice Hall.

Wheelen, Thomas L.,& Hunger, David, J., (2000),**" Strategic Management, Bussines Policy**", London: Prentice- Hall International, p 135.

Willie, A (2010) "Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks", **Strategic Management Journal,** Vol. (33), No (3), PP: 653 – 661.

Zygmunt, S., Hancky, (2004), **A Study of External Interventions in the Strategic Planning Process, Capella University**, Dissertation Abstract Internationals, AAT(3127207**).**

الملحق(أ)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الفاضلة..... أخي الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة حول التحليل البيئي الداخلي والخارجي بهدف التعرف على"**أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي في تحديد الخيارات الإستراتيجية لدى شركة الفوسفات الأردنية(دراسة حالة)**"، وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة مؤتة، أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

شاكره لكم حسن تعاونكم.

الباحثـــــه

منتهى محمد الحمادين

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

أولاً: النوع الاجتماعي: ذكر ( ) أنثى ( )

ثانياً: العمر : أقل من 30 سنة. ( ) 30-40 سنة. ( )

40-50 سنة. ( ) 50 سنة فأكثر . ( )

ثالثاً: المؤهل العلمي: ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم . ( )

بكالوريوس. ( ) دراسات عليا. ( )

رابعاً: الخبرة الوظيفية: أقل من 10 سنوات. ( ) 10-15سنة. ( )

15-20 سنة. ( ) 20 سنة فأكثر . ( )

خامساً: المستوى الوظيفي: مدير . ( ) نائب مدير . ( )

رئيس شعبة. ( ) رئيس قسم. ( )

موظف. ( )

الجزء الثاني: التحليل البيئي الداخلي والخارجي، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يناسب إجابتك.

الرقم	الفقـــــــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
البيئة الداخلية:						
.1	تمتاز منتجات الشركة بجودة مناسبة مقارنة بالمنافسين.					
.2	تمتلك الشركة طاقة انتاجية غير مستغلة يمكن استغلالها عند الحاجة.					
.3	لدى الشركة ترتيب داخلي لتسهيلاتها الإنتاجية.					
.4	تتبع الشركة إستراتيجية إعلانية تزيد من مبيعاتها.					
.5	تعمل الشركة على تخطيط وتطوير منتجاتها الجديدة باستمرار .					
.6	تمتلك الشركة منافذ توزيع متعددة لمنتجاتها.					

7.	تعتمد الشركة على بحوث السوق ودراساته في تطوير منتجاتها.					
8.	تسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين مصادر اموالها واستخداماتها.					
9.	تعتمد الشركة التحليل المالي لتقييم أدائها.					
10.	توجد لدى الشركة إمكانية لتوفير احتياجاتها من الأموال عند اللحاجة.					
11.	تعتمد الشركة على الأساليب العلمية عند اختيار وتعيين العاملين فيها.					
12.	تمتلك الشركة نظاماً جيداً للأجور والحوافز.					
13.	تهتم الشركة بعملية البحث والتطوير لمنتجاتها وتشجع الابتكارات الجديدة.					
14.	تعمل الشركة باستمرار على تطوير منتجاتها وإدخال منتجات جديدة.					
15.	تمتلك الشركة هيكلاً تنظيمياً واضحاً وفعالاً.					
16.	يمتلك العاملون بالشركة قيماً تشجعهم على العمل وزيادة الإنتاجية.					
17.	الانتماء والولاء للشركة عنصراً رئيسياَ في ثقافة العاملين.					
18.	الهدف الرئيسي لمعظم العاملين بالشركة بقائها ونموها وتوسعها في بيئة الأعمال.					

الرقم	الفقـــــــــــــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
البيئة الخارجية:						
.19	يوجد عدد كبير من المنافسين للشركة في الصناعة التي تنتمي إليها.					
.20	تسعى الشركة بإستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.					
.21	توجد بدائل لمنتجات الشركة في السوق.					
.22	الاستجابة السريعة لإستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات الشركة.					
.23	يركز الزبائن على موصفات محددة متوفرة في منتجات الشركة.					
.24	تعتمد الشركة على رغبات الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.					
.25	يوجد لدى الشركة بدائل متعددة لتلبية احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج.					
.26	يمتلك المجهزون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير في منتجات الشركة.					
.27	للشركة مرونة كبيرة في تسديد قروضها للدائنين في وقت الاستحقاق.					
.28	يمتلك الدائنون إمكانية كبيرة لعرض شروطهم على الشركة.					
.29	تتسم التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة بمواصفات حديثة.					
.30	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية في إطار الصناعة التي تنتمي إليها.					
.31	تساهم التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة في تطوير وتصميم منتجات الشركة.					
.32	تمتلك النقابات دوراً مؤثراً في تحديد العلاقة بين العمال والإدارة.					
.33	تقوم الشركة بالتنسيق مع النقابة عند اختيار وتعيين العاملين فيها.					
.34	تلتزم الشركة بتعليمات الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس بما يخدم تحسين جودة منتجاتها.					
.35	تؤثر التشريعات الحكومية (الضريبية)على قدرات الشركة على التوسع في مشروعاتها الاستثمارية.					
.36	تؤثر بعض التشريعات الحكومية سلباً على التعريف بمنتجات الشركة(كمنع الإعلانات).					

الجزء الثالث: الخيارات الإستراتيجية، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يناسب إجابتك:

الرقم	الفقـــــــــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
إستراتيجية النمو (التوسع):						
.37	تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة ذات ارتباط بمنتجاتها الحالية.					
.38	تمتلك الشركة السيطرة على مدخلات عملياتها الانتاجية.					
.39	توجد اسواق جديدة للشركة ذات ارتباط بسوقها الحالي.					
.40	تقوم الشركة بالدخول في مشاريع مشتركة.					
.41	تعمل الشركة على النمو في مجال منتجاتها التحويلية.					
.42	دخول الشركة اسواق جديدة ليس لها علاقة بسوقها الحالي.					
إستراتيجية الاستقرار(الثبات):						
.43	تركز الشركة على مجالات أعمالها الحالية لتعزيز الميزة التنافسية.					
.44	تسعى الشركة للحفاظ على اسواقها الحالية.					
.45	تعمل الشركة على استقرار عمليات الإنتاج والتسويق والمالية.					
.46	تقوم الشركة بالمحافظة على معدلات أدائها الحالية.					
.47	تعمل الشركة على تخفيض أهدافها لدعم وتعزيز مواردها.					
.48	تعمل الشركة على الحفاظ على أرباحها الحالية.					
إستراتيجية التراجع (الانكماش):						
.49	تعمل الشركة على تخفيض حجم نشاطها لتحسين كفاءاتها التشغيلية لمواجهة التهديدات الخارجية .					
.50	تتخلى الشركة عن بعض أعمالها أو بيعها أو إيقافها عندما يكون أداؤها ضعيفاً.					
.51	يمكن للشركة أن تقوم تبيع كل منتجاتها الصناعية والتحويلية إلى شركات أخرى.					
.52	يمكن للشركة أن تبيع موجوداتها عندما تفشل في مواجهة متغيرات البيئة .					
.53	يمكن أن تتحول الشركة إلى نشاطات جديدة مع احتفاظها بجزء من نشاطاتها القديمة.					

شاكره لكم حسن تعاونكم.

الملحق ب

قائمة المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين :

1.الاستاذ الدكتور نضال حوامدة	جامعة مؤتة
2. الأستاذ الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤتة
3.الدكتور سامر البشابشة	جامعة مؤتة
4. الدكتور أيمن قطاونة	جامعة مؤتة
5. الدكتور رياض الحمايدة	جامعة مؤتة
6. الدكتور نسيم الطويسي	جامعة الحسين بن طلال
7. الدكتور زيد الشقيرات	جامعة الحسين بن طلال
8. الدكتور محمد هاني الكيلاني	جامعة الحسين بن طلال
9.الدكتور محمود الرداد	جامعة الحسين بن طلال

الملحق(ج)

كتاب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

الرقم: ....
التاريخ: ٢٠١٢/١١/٢٠
الموافق: ....

Ref: ....
Date: ....

لمن يهمه الأمـــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالبة منتهى محمد الحمادين هي أحدى طلبة برنامج الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف تقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي في تحديد الخيارات الأستراتيجية لدى شركة الفوسفات الأردنية – دراسة حالة "

يرجى التكرم بمخاطبة من يلزم بتسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثها وتوزيع الأستبانة .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامـــة

د. غازي أبوقاعـــــود

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ – ٣ – ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣ – ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+962-3-2372380-99 P.O.Box: (7) Zib Code (61710) Fax: +962-3-2375540
University Web Site: www.mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية

الاسم :	منتهى محمد عبدالحميد الحمادين
الكلية :	إدارة الأعمال
التخصص :	ماجستير ادارة عامة
سنة التخرج :	2013
البريد الالكتروني :	montaha.hamadeen@yahoo.com
الهاتف النقال :	0798743423
العنوان :	الاردن – الكرك – فقوع